



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Oplevelsesøkonomisk effektivitet

Model og eksempler

Jessen, Line Bjerregaard; Nielsen, Anna Porse; Jensen, Jens F.

Publication date:
2011

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Jessen, L. B., Nielsen, A. P., & Jensen, J. F. (2011). *Oplevelsesøkonomisk effektivitet: Model og eksempler*. Aalborg Universitetsforlag. <http://aauforlag.dk/Shop/andre/oplevelsesoekonomisk-effektivitet.aspx>

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Oplevelses økonomisk effekt vurdering

Model og
eksempler

Line Bjerregaard Jessen
Anna Porse Nielsen
Jens F. Jensen

Oplevelsesøkonomisk effektivvurdering

Model og eksempler.

Line Bjerregaard Jessen, Anna Porse Nielsen & Jens F. Jensen

ApEx analyser #3

© 2011 Forfatterne og Aalborg Universitetsforlag

Udgiver: Aalborg Universitetsforlag

ISBN 978-87-7112-024-0

Distribution

Aalborg Universitetsforlag

Skjernvej 4A, 2. sal

9220 Aalborg Øst

Tlf.: 99407140/99407141

e-mail: aauf@forlag.aau.dk

forlag.aau.dk

Udarbejdet af

Manto A/S,

ApEx (Center for anvendt oplevelsesøkonomi) og

InViO (Innovationsnetværk for Vidensbaseret Oplevelsesøkonomi)

Manto A/S

Knabrostræde 30, 1. sal

1210 København K

Denmark

Phone: +45 3311 0111

www.manto-as.dk

ApEx

Kroghstræde 1

9220 Aalborg Øst

Denmark

Phone: +45 9940 9028

www.apex-center.dk

InViO

Kroghstræde 1

9220 Aalborg Øst

Denmark

Phone: +45 9940 9028

www.invio-net.dk

DEN EUROPÆISKE UNION

Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid



Indhold

1	Forord	7	4.4	Målingsdesign	23
2	Indledning	9	4.4.1	Simpel måling og før- og efter-måling	23
2.1	Brug af modellen	10	4.4.2	Spørgeskemaundersøgelse eller interviews	23
2.2	Næste skridt	10	4.4.3	Kilder	24
3	Tilgang	13	4.4.4	Operationalisering og kriterier	24
3.1	Præcisering af begreber	13	5	Inspiration	27
3.2	Kerneudfordringer	14	5.1	Case1: MoOZ – oplevelsestilbud	28
4	Model	17	5.1.1	Forandringsteori	29
4.1	Den logiske sammenhæng	17	5.1.2	Undersøgelsesdesign	31
4.1.1	Årsagen til forandringer	18	5.2	Case 2: Bretteville – kreative væksterhverv	34
4.2	Fra projekt til effekter	19	5.2.1	Forandringsteori	35
4.2.1	Ressourcer	20	5.2.2	Undersøgelsesdesign	38
4.2.2	Aktiviteter	20	5.3	Case 3: KIA – oplevelsesbaseret forretningsudvikling	40
4.2.3	Resultater	20	5.3.1	Forandringsteori	41
4.2.4	Brugerrettede effekter	20	5.3.2	Undersøgelsesdesign	44
4.2.5	Samfundsmæssige effekter	21	6	Metode	49
4.3	Indikatorer for effekter	21	7	Litteratur	51
4.3.1	En god indikator	22	8	Slutnoter	55

1 Forord

I forbindelse med projektet "Udvikling af en regional klynge for de kreative erhverv og oplevelsesøkonomi i Nordjylland" under EU's regionalfond har ApEx (Center for anvendt oplevelsesøkonomi) fået til opgave at udarbejde en ny evalueringsmodel og -metode for effekten af oplevelsesøkonomiske tiltag og aktiviteter: en oplevelsesøkonomisk effektvurdering. Grundideen er at udvikle en model, der ikke alene kan vurdere de direkte, men også de indirekte virkninger af oplevelsesøkonomiske projekter, samt en model der ikke alene kan vurdere de kvantitative effekter, men også kan vurdere de mere uhåndgribelige kvalitative, kulturelle effekter i form af: kulturel og social mening, identitet, dannelse, velfærd, livskvalitet, mangfoldighed og sammenhængskraft i samfundet. Samlet skal modellen anvendes til at vurdere udbyttet af investeringer i oplevelsesøkonomiske projekter.

Opdraget går kort sagt ud på at udvikle *en model for effektvurdering, der viser, hvordan offentlige investeringer i oplevelsesøkonomiske projekter omsættes i regionaløkonomiske og kulturelle effekter.*

For at løse opgaven er ApEx gået i samarbejde med Manto A/S, som er i besiddelse af en omfattende erfaring med oplevelsesøkonomiske projekter og oplevelsesøkonomiske effektvurderinger. Manto har herefter for og i samarbejde med ApEx udviklet den nye model for oplevelsesøkonomisk effektvurdering bl.a. med inddragelse af case-materiale fra ApEx's projektportefølje.

Under processen er også InViO – Innovationsnetværk for Videnbaseret Oplevelsesøkonomi – blevet inddraget. InViO har fungeret som sparringspartner under modeludviklingen og vil som innovationsnet-

værk også efterfølgende anvende modellen i sin evalueringspraksis, såvel som videreudvikle den på grundlag af de indhøstede erfaringer. Derudover har en række eksperter, herunder både teoretikere, praktikere og embedsmænd fra regionerne, der til dagligt arbejder med oplevelsesøkonomiske projekter, fungeret som sparringspartnere på modellen gennem workshops, interviews og møder. Under afsnit "6. Metode" er der en mere detaljeret præsentation af de kompetencepersoner, der har været inddraget i modeludviklingen.

Der er flere grunde til, at der er behov for et sådant projekt og en sådan model. For det første er der gennem det sidste årti blevet igangsat en lang række oplevelsesøkonomiske investeringer og projekter på regionalt, nationalt såvel som internationalt plan. Primært med strategisk sigte på erhvervsudvikling, byudvikling og bosætning. I mange tilfælde har det imidlertid været vanskeligt præcist at dokumentere effekterne af disse projekter. Det gælder naturligvis for mange typer af erhvervsudviklingsprojekter, men det gælder måske især for oplevelsesøkonomiske projekter, fordi den merværdi, man her baserer sig på – oplevelser – har immateriel og symbolsk karakter. For det andet er der inden for de seneste år pga. finanskrisen m.v. blevet færre midler til sådanne projekter. Og jo mere knappe midlerne er, des større bliver behovet for at kunne dokumentere og synliggøre effekterne.

Der er hermed opstået et øget behov for at kunne dokumentere effekterne af projekterne i form af op-

levelsesøkonomiske performanceregnskaber eller effektivurderinger. Denne rapport og den model, den præsenterer, er et forsøg på at imødekomme dette behov.

Der er to konkrete resultater af projektet: En model og et værktøj. Modellen kan anvendes til at vurdere effekterne af igangværende eller gennemførte oplevelsesøkonomiske projekter. Værktøjet, der har en mere lettilgængelig og praktisk karakter, kan bruges fremadrettet til opsætningen af mål og succeskriterier for fremtidige oplevelsesøkonomiske projekter.

For at sikre størst mulig udbredelse og anvendelse er både nærværende rapport *Oplevelsesøkonomisk effektivurdering. Model og eksempler* og *Værktøj til oplevelsesøkonomisk effektivurdering* frit tilgængeligt som download fra Aalborg Universitetsforlags website på www.forlag.aau.dk. Desuden er rapporten optrykt i et antal eksemplarer, som både Manto, ApEx og InViO har til fri distribution, så længe lager haves.

Rapporten *Oplevelsesøkonomisk effektivurdering. Model og eksempler* indeholder værktøjet som bilag til rapporten. Derudover er værktøjet tilgængeligt som en selvstændig publikation under titlen *Værktøj til oplevelsesøkonomisk effektivurdering*, der også kan downloades gratis fra Aalborg Universitetsforlags website på www.forlag.aau.dk.

God læselyst

Line Bjerregaard Jessen og Anna Porse Nielsen,
Manto A/S, Jens F. Jensen, ApEx & InViO

2 Indledning

Manto har i samarbejde med ApEx og InViO udarbejdet en model for oplevelsesøkonomisk effektivvurdering. Modellen rummer både kvantitative og kvalitative effekter og skal anvendes til at vurdere udbyttet af investeringer i oplevelsesøkonomiske projekter.

Modellen er udtryk for innovation i det oplevelsesøkonomiske felt. Der findes modeller, der kan måle effekter af enkeltstående events eller attraktioners lokaløkonomiske effekter. Der findes også store makroøkonomiske modeller, som måler direkte og indirekte effekter af nationale oplevelsesøkonomiske tiltag og bidraget fra forskellige brancher inden for oplevelsesøkonomien. Men at lave en model, der kan bruges til at evaluere oplevelsesøkonomiske projekter og som også kan fungere som et værktøj fremadrettet, findes os bekendt ikke i dag.

I det følgende præsenterer vi en kvalificeret model til effektivvurdering af oplevelsesøkonomiske projekter, der er testet på konkrete projekter og diskuteret med både praktikere, embedsmænd og teoretikere. Forud herfor beskriver vi, hvordan modellen bør anvendes, og hvilke centrale udfordringer, modellen imødekommer.

Der er to konkrete resultater af projektet:

- En **model**, som kan bruges til at vurdere effekterne af de oplevelsesøkonomiske projekter, der allerede er gennemført eller sat i gang.
- Et **værktøj**, der kan bruges fremadrettet i dialogen mellem projektholder og projektmager til at opstille formål, mål og succeskriterier for fremtidige oplevelsesøkonomiske projekter.

Modellen udfoldes i nærværende publikation, mens værktøjet både er en selvstændig udgivelse og indgår som bilag til dette skrift.

2.1 Brug af modellen

Det er vores forhåbning, at modellen og værktøjet vil blive alment udbredt og anvendt af både projektholdere, projektledere og projektansøgere og skabe grundlag for en mere veldokumenteret argumentation for investeringer i oplevelsesøkonomiske projekter.

I vores arbejde med projekter inden for oplevelsesøkonomien ser vi alt for ofte, at der ikke er tydelig sammenhæng mellem de resultater og effekter, som man ønsker at opnå, og de aktiviteter, der er sat i gang. En klassisk problemstilling i den forbindelse er, at ansøger for at få støtte til sit projekt overdriver de forventede resultater af projektet for at sikre finansieringen. Det betyder, at projekterne nogle gange ender med at få en dårlig evaluering, fordi målsætningerne ikke er blevet indfrie. Samtidig er der ofte kvalitative effekter, som ikke kommer med i evalueringen. Det betyder, at oplevelsesøkonomiske projekter ofte vurderes på et skævt grundlag og ikke får den anerkendelse, de fortjener. Vi vil gerne med vores model bidrage til mere realisme ved at skabe klarhed over, hvilke typer af effekter af oplevelsesøkonomiske projekter, der kan forventes hvornår.

Vi vil gerne understrege, at vores model er tiltænkt en vurdering af allerede gennemførte eller igang-

satte projekter. Modellen er altså *ikke* et redskab til at opstille alternativer mellem forskellige typer af oplevelsesøkonomiske projekter ud fra en simpel tankegang omkring nyttemaksimering. Hvilke projekter og initiativer, der skal iværksættes rundt omkring i landets kommuner og regioner, bør bero på en strategisk beslutning på baggrund af foreliggende strategier og indsatsområder samt tiltroen til de partnere og aktører, der er med i projektet.

Ud over praktikere inden for effektivvurdering – projektholdere, projektledere, projektansøgere, konsulenter og offentlige myndigheder inden for projektordninger – er modellen også relevant for studerende og forskere inden for oplevelsesøkonomi, oplevelsesdesign og effektivvurdering og -analyse. Bl.a. fordi den sætter fokus på de faglige udfordringer i effektivvurdering og bidrager med perspektiver og problemstillinger, der peger frem mod udvikling af ny viden inden for området.

2.2 Næste skridt

Vi håber, at nærværende rapport – inklusiv model og konkrete eksempler samt tilhørende værktøj – vil være til inspiration.

ApEx (Center for anvendt oplevelsesøkonomi) og InViO (Innovationsnetværk for videnbaseret oplevelsesøkonomi) har allerede besluttet sig for at anvende modellen fremadrettet til konkret vurdering og evaluering af egne projekter. Derudover er der åbnet mulighed for, at InViO fremadrettet vi-

dereudvikler og tilpasser modellen efter behov i relation til konkrete oplevelsesøkonomiske projekter. I den forbindelse vil der blive skabt en platform for modellen med opsamling af erfaringer.

Mulige næste skridt i forhold til at udbrede tankegangen og anvendelsen af modellen for oplevelsesøkonomisk effektvurdering kunne være:

- Etablering af kontakt til relevante bevillingsgivere for at få nogle af dem til at forpligte sig på at bruge modellen fremadrettet og samtidig gøre dem til ambassadører, når modellen skal præsenteres for andre.
- Udbredelse af kendskabet til modellen via kontakt til væksthuse og relevante erhvervsfora, der ligeledes kan fungere som ambassadører for modellen i mødet med projektledere og projektansøgere.
- Undervisning i brug af modellen blandt projektholdere og projektledere, så de i højere grad selv bliver i stand til at opstille årsags-virknings-kæder og dermed også selv bliver i stand til at vurdere effekterne af de igangsatte oplevelsesøkonomiske projekter.
- Introduktion af modellen i undervisnings- og forskningssammenhænge, så den kan bringes i anvendelse, videreudvikles og kvalificeres i en videnskabelig kontekst.
- Udarbejdelse af et interaktivt redskab, der letter og systematiserer arbejdet med at opstille årsags-virknings-kæder og dermed på overskuelig vis synliggør effekterne af de oplevelsesøkonomiske projekter over for beslutningstagere og øvrige relevante interessenter.

3 Tilgang

Modellen skal, som beskrevet, kunne bruges til at dokumentere udbyttet af at investere i oplevelsesøkonomiske projekter. Opgaven har mere præcist været at udvikle og teste en:

Model for effektvurdering, der viser, hvordan offentlige investeringer i oplevelsesøkonomiske projekter omsættes i regionaløkonomiske og kulturelle effekter.

I effektvurderingen indgår både kvantitative og kvalitative effekter samt direkte og indirekte virkninger af givne oplevelsesøkonomiske projekter.

I det følgende opsummerer vi de forudsætninger, som modellen hviler på.

3.1 Præcisering af begreber

I modellen indgår en række centrale begreber, der er behov for at præcisere:

- **Effektvurdering:** Vi finder det mere dækkende at anvende betegnelsen effektvurdering frem for effektmåling. Det sker for at understrege, at der er tale om et kvalificeret skøn, frem for et egentligt estimat. Opgaven er for kompleks og datagrundlaget for spinkelt til at foretage et egentligt estimat.
- **Offentlige investeringer:** Det vil sige de investeringer, som forskellige offentlige aktører foretager i oplevelsesøkonomiske projekter. Det betyder, at vi afgrænser os fra investeringer fra private aktører eller andre kilder så som fonde,

da den argumentation, der her er behov for, typisk vil være en anden.

- **Oplevelsesøkonomiske projekter:** Hermed mener vi projekter med et forretningsmæssigt indhold, idet vi definerer oplevelsesøkonomi som økonomisk værdiskabelse baseret på oplevelser, hvor oplevelsens andel af og integration i et produkt eller service kan variere.¹ Ved betegnelsen projekter forstår vi en indsats eller et initiativ, der typisk strækker sig over flere år og involverer flere forskellige aktører, frem for enkeltstående begivenheder eller støtte til isolerede aktører inden for oplevelsesøkonomien.²
- **Regionaløkonomiske og kulturelle effekter:** De regionaløkonomiske effekter kan opsummeres som vækst, beskæftigelse og konkurrencekraft i bred forstand, mens de kulturelle effekter dækker over forhold som dannelse, mening og identitet, velfærd og livskvalitet samt mangfoldighed. Effekterne vil typisk udspille sig inden for et bestemt geografisk område, der kan være større eller mindre alt afhængig af projektets formål og hvilke aktører, der deltager.
- **Direkte og indirekte virkninger:** Vores model tager højde for, at nogle effekter er direkte følger af projektet, mens andre først viser sig senere hen. Helt konkret opererer vi med effekter på kort og mellemlangt sigt for målgruppen og langsigtede effekter på samfundsniveau.

3.2 Kerneudfordringer

Det er ikke nogen let opgave at opstille en model for oplevelsesøkonomisk effektiv vurdering. Udfordringerne udspringer især af, at vi opererer på projekt-niveau.

De fem kerneudfordringer, som modellen skal imødegå, er følgende:³

- **Kausalitet:** Det er vanskeligt at fastlægge, hvilke resultater og effekter, der skyldes det konkrete projekt. Et oplevelsesøkonomisk projekt er sjældent et isoleret tiltag, men indgår sammen med en række andre projekter og initiativer i en større regional satsning på kultur og oplevelsesøkonomi. I forhold til det enkelte projekt er det derfor vanskeligt at afgøre, hvilke resultater og effekter, der skyldes det pågældende projekt. Derfor er der behov for at være præcis på årsags-virknings-kæden for projektets mål, resultater, aktiviteter og ressourcer.
- **Identifikation:** Det er en udfordring at identificere resultater og effekter, fordi projekter ofte fungerer som katalysator for nye projekter og processer. Resultater og effekter vil derfor sprede sig som ringe i vandet. Der er forskel på effekter af projekter i forhold til enkeltstående begivenheder, attraktioner eller brancher. Det betyder, at det har været nødvendigt at udvikle en anden type model, end de allerede eksisterende (som fx ABS-modellen,⁴ Event Danmarks model⁵ og Overvågningsmodellen).

- **Marginalændringer:** Det er vanskeligt at måle de faktiske resultater og effekter, der er opstået på grund af projektet. Spændet fra det konkrete projekt til den overordnede samfundsmæssige effekt er ganske stort, og der er mange eksterne faktorer, som påvirker og behæfter målingen med stor usikkerhed. Derfor har vi udviklet en model, som tager højde for, at der er tale om projekter og ikke en stor national satsning.
- **Tidsforskydninger:** Tidsrammen for projekterne er ofte relativt kort, mens effekterne først indfinder sig senere. Dermed er der et misforhold mellem projektets overordnede formål – der typisk er formuleret visionært og som noget, der peger ud i fremtiden – og de konkrete effekter, som det er muligt at dokumentere. For at kunne vurdere effekterne i stedet for blot at følge op på en række kvantitative procesmål har vi udviklet en model, der tager højde for tidsforskydningen. Det sker ved, at de brugerrettede effekter af projektet fungerer som indikatorer for, eller tegn på, de overordnede samfundsmæssige effekter.
- **Datagrundlag:** Det er vanskeligt at etablere et kvantitativt datagrundlag. Udfordringen i at tilvejebringe kvantitative data består i, at den statistiske information, der findes, er af generel karakter. Eksisterende data – fra kilder som Danmarks Statistik, VisitDenmark, Anvendt Kommunal Forskning og Center for Regional og Turismeforskning – omkring brancheudvikling, beskæftigelse, overnatninger og besøgende kan derfor ikke anvendes til

at sige noget om udviklingen på projektniveau. Dermed er det nødvendigt at basere effektvurderingen på egne data. Samtidig er det problematisk, hvis man kun vurderer effekten ud fra det, man kan måle på. Ofte vil effekterne være begrænsede, hvis man kun opgør de direkte kvantificerbare effekter. Det giver et misvisende billede, fordi de indirekte og kvalitative effekter ofte overstiger de kvantitative effekter. Derfor vil vi i vores model både medtage kvantitative og kvalitative effekter med udgangspunkt i et forholdsvis simpelt undersøgelsesdesign, der sikrer de væsentligste data.

4 Model

I det følgende præsenterer og udfolder vi vores model for effektivt vurdering af oplevelsesøkonomiske projekter. Modellen er baseret på alment udbredt evalueringsteori og viser bevægelsen fra projekt til resultater og effekter. I næste kapitel uddybes modellen yderligere med udgangspunkt i tre eksempler, der samtidig fungerer som inspiration til, hvordan man kan bruge modellen i praksis.

Der findes grundlæggende to forskellige metoder til vurdering af effekter, nemlig klassisk effektmåling og monitorering.⁶

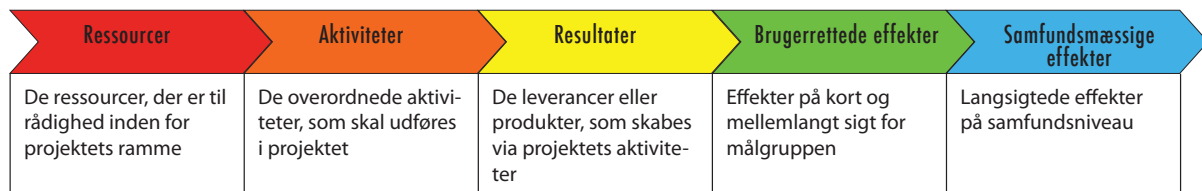
Klassisk effektmåling bygger på tanken om den kontrafaktiske situation, dvs. hvad der ville være sket, hvis det pågældende projekt ikke var blevet gennemført. Målingen sker typisk ved at sammenligne en deltager- og kontrolgruppe. Den form for

effektmåling er meget omkostningsfuld og vanskelig at gennemføre i praksis. Ikke mindst i forhold til den type projekter, vi fokuserer på.

Vi har derfor valgt at basere vores effektivt vurdering på monitorering. Ved monitorering følger man op på opstillede indikatorer for forskellige faser i en logisk model uden, at der gives forklaringer på årsag og virkninger. Vi leder i stedet efter indikatorer eller tegn på en given effekt.

4.1 Den logiske sammenhæng

Monitorering tager udgangspunkt i en *logisk model*, der er en systematisk måde at præsentere en forståelse for sammenhængen mellem en række centrale faktorer. Den logiske model kan dermed betragtes som et målhierarki, der viser sammenhængen fra



Figur 4.1: Logisk model

ressourcer (forudsætninger) over aktiviteter (middel) til resultater (output), brugertilrettetede effekter (outcome) og samfundsmæssige effekter (impact).⁷

Figur 4.1 illustrerer samtidig en tidsdimension. Ressourcer, aktiviteter og resultater sker inden for projektperioden. De brugertilrettetede effekter er de kortsigtede effekter, der typisk indtræder 1-2 år efter projektperioden, men som allerede kan begynde at vise sig i løbet af projektet. De langsigtede samfundsmæssige effekter indtræder først 3-5 år efter projektet eller senere. I forhold til de samfundsmæssige effekter er udfordringen, at jo længere tid, der går efter projektet, jo sværere er det at sandsynliggøre en sammenhæng mellem projekt og samfundseffekt, fordi der er en masse støj i form af påvirkninger fra andre projekter, tiltag og samfundsmæssige ændringer.

4.1.1 Årsagen til forandringer

Den logiske model kan være en stor hjælp i arbejdet med at organisere og vurdere effekterne af et projekt. Den logiske model er dog i sig selv ikke nok til at vurdere, om et givent projekt har ført til

den ønskede effekt. Der er også behov for en *programteori* i form af begrundede forestillinger om, hvorfor lige netop dette projekt skulle have disse resultater og effekter for denne gruppe af mennesker i denne situation.

Den logiske model og tilhørende programteori udgør tilsammen en *forandringsteori*, der som betegnelsen indikerer, er en teori for den ønskede forandring eller effekt. En forandringsteori er kort sagt en årsags-virknings-kæde for, hvordan et mål nås, hvilke resultater der kræves, hvilke aktiviteter der skal til for at opnå resultaterne, og hvilke ressourcer aktiviteterne kræver.

Logisk model + programteori = forandringsteori

Figur 4.2: Forandringsteori på formel

Vi ser det som vores opgave at opstille hypoteser for årsags-virknings-kæder for forskellige typer af oplevelsesøkonomiske projekter for dermed at kunne sandsynliggøre plausible effekter.

Ressourcer	Aktiviteter	Resultater	Brugerrettede effekter	Samfundsmæssige effekter
Økonomi Projektpartnere Kompetencer Teknologi Netværk og samarbejdspartnere ...	Workshops og konferencer Undersøgelser og analyser Konceptudvikling Kommunikation Videnopsamling ...	Nye produkter/ ydelser Nye organisationsformer Nye netværk/ klynger Ny viden, metodik og målemetoder ...	Økonomisk vækst Konkurrencekraft Attraktivt sted Forbedring af rammevilkår ...	Økonomisk vækst Iværksætteri og kreativitet Bosætning Attraktionskraft for erhvervslivet Øget konkurrencedygtighed Effektivisering Internationalisering Dannelse, mening, identitet Sammenhængskraft Øget velfærd og livskvalitet Mangfoldighed ...

Figur 4.3: Generel model for oplevelsesøkonomiske projekter

I den forbindelse er det helt afgørende, at forandrings teorien er gennemarbejdet. Det sikrer man ved at beskrive de kritiske antagelser i teorien mellem kæderne af aktiviteter, resultater og effekter på følgende måde: *Hvis* vi sætter denne aktivitet i gang, *så* fører det til denne effekt, *fordi* målgruppen bliver påvirket sådan og sådan.

Her er det ikke mindst vigtigt med en skarp forandringsteori inden i projektet, da der også sker forandringer *undervejs* i projektet, som man kan måle på. Derfor må man også gerne måle i løbet af projektperioden, hvilket både er lettere og giver større vali-

ditet. Jo mindre vil man dog være i stand til at kunne sige om de langsigtede samfundsmæssige effekter.

4.2 Fra projekt til effekter

Den logiske model hjælper grundlæggende med at identificere på hvilket niveau, projektet har en påvirkning, og kan bidrage til at sætte mere fokus på effekter på kort og langt sigt frem for kun at se på de umiddelbare resultater af projektet. Det er langt mere interessant, fordi det siger noget om projektets reelle værdi, og ikke blot vurderer projektet på baggrund af en række kvantitative procesmål (så-

som hvor mange aktiviteter, der er gennemført, og hvor mange personer, der har været involveret).

Figuren ovenfor skal opfattes som en overordnet logisk model for oplevelsesøkonomiske projekter. Modellen giver eksempler på aktiviteter og resultater og viser, hvilke typer brugerrettede og samfundsmæssige effekter, der med rimelighed kan forventes af forskellige oplevelsesøkonomiske projekter.

De konkrete brugerrettede og samfundsmæssige effekter vil altid afhænge af det enkelte projekt og være mere specifikke end de temaer, vi her har oplistet. Langt fra alle brugerrettede og samfundsmæssige effekter vil derfor være relevante for hvert enkelt projekt. Listerne skal heller ikke betragtes som udtømmende. Modellen skal derimod opfattes som inspiration til at udarbejde egne logiske modeller i relation til et konkret projekt.

4.2.1 Ressourcer

Ressourcerne er de forudsætninger, der skal være til stede for, at projektet kan realiseres. Det kan være alt fra økonomi i form af penge og tid til projektpartnere, viden og kompetencer, teknologi samt relevante netværk og samarbejdspartnere, som projektet kan trække på.

4.2.2 Aktiviteter

Projektets overordnede aktiviteter er et middel til at nå de ønskede resultater og effekter. Aktiviteterne vil altid afhænge af det konkrete projekt og er derfor svære at generalisere. Eksempler på aktivite-

ter kan være alt fra workshops og konferencer, undersøgelser og analyser af forskellig art til konceptudvikling, kommunikation og videnopsamling.

4.2.3 Resultater

Resultater er de konkrete produkter eller leverancer, som skabes via projektets aktiviteter i løbet af projektperioden. Hvilke resultater, der er tale om, afhænger fuldstændig af det pågældende projekt. Eksempler på resultater er nye produkter eller ydelser, nye organisationsformer, etablering af netværk eller klynger samt ny viden, metodik og målemetoder, der kan anvendes af andre i nye sammenhænge.

4.2.4 Brugerrettede effekter

De konkrete resultater er en forudsætning for de brugerrettede effekter, der realiseres for målgruppen efter projektperioden. De kan begynde at vise sig undervejs i projektet, idet der her er tale om en glidende overgang. De brugerrettede effekter vurderes ud fra projektets rationale og er populært sagt 'alt det, der ikke kan købes for penge'. Det skal forstås på den måde, at når man betaler for en given aktivitet, kan man ikke købe sig til udbyttet heraf. De brugerrettede effekter, der er listet i figuren oven for, skal opfattes som temaer og præciseres i det følgende.

'Økonomisk vækst' kan eksempelvis være:

- Højere omsætning
- Nye arbejdspladser
- Nye virksomheder
- Ny kapital
- Øget eksport

'Konkurrencekraft' dækker over forhold som:

- Innovation på baggrund af ny viden, kompetencer og metoder
- Nye produkter eller services
- Nye organisationsformer
- Nye samarbejdsformer, netværk og klynger

Betegnelsen 'attraktivt sted' handler om de forhold, som er med til at gøre et geografisk område attraktivt for især borgere, turister og kreative erhverv. Det kan være:

- Gode oplevelsestilbud
- Udvikling af by/landskabsrum
- Styrket socialt fællesskab

Endelig kan en brugerrettet effekt af projekter være forbedring af rammevilkår for aktører inden for oplevelsesøkonomien.

4.2.5 Samfundsmæssige effekter

De langsigtede samfundsmæssige effekter af oplevelsesøkonomiske projekter kan både optræde som regionaløkonomiske og kulturelle effekter afhængig af projektets formål.

De regionaløkonomiske effekter kan, ud over simpel økonomisk vækst, vise sig i form af iværksætteri og kreativitet, øget bosætning, attraktionskraft for erhvervslivet forstået som tiltrækning og fastholdelse af virksomheder, øget konkurrencedygtighed, effektivisering som følge af opståede gevinster samt internationalisering.

De kulturelle effekter på samfundsniveau kan være dannelse, mening og identitet, sammenhængskraft i samfundet, øget velfærd og livskvalitet samt mangfoldighed.

Vi vil gerne understrege, at effektiviteten af oplevelsesøkonomiske projekter skal ske med udgangspunkt i det givne projekts rationale. Det vil sige, at nogle projekter i høj grad vil have kulturelle effekter, andre primært vil have regionaløkonomiske effekter og andre igen vil have en blanding af regionaløkonomiske og kulturelle effekter.

4.3 Indikatorer for effekter

Det springende punkt i forhold til en oplevelsesøkonomisk effektivitet af konkrete projekter er overgangen fra det, der sker inden for projektperioden til de efterfølgende effekter, herunder ikke mindst sammenhængen mellem de brugerrettede effekter og de langsigtede samfundsmæssige effekter. Såfremt man har en ambition om ikke kun at vurdere de brugerrettede effekter, men også de samfundsmæssige effekter, er det nødvendigt at bruge en såkaldt effektindikator – eller med andre ord en indikator for effekt

Grunden er, at det ikke er muligt at måle direkte på den samfundseffekt eller sluteffekt, som man ønsker at opnå med projektet. Det skyldes, at samfundseffekter ofte er kendetegnet ved en diffus modtagergruppe og desuden er påvirket af en lang række faktorer inden for og uden for indflydelse af det på-

gældende projekt. Derudover går påvirkningen ofte gennem flere kæder af årsagssammenhænge. Der er altså langt fra det enkelte projekt til de overordnede samfundsmæssige effekter. Derfor er det svært at isolere og vurdere den indflydelse, et givent oplevelsesøkonomisk projekt har på et konkret samfundsforhold.

En effektindikator bør beskrive forhold, der entydigt påvirkes gennem projektet. Desuden er det afgørende, at sammenhængen mellem effektindikatoren (den brugerrettede effekt) og den samfundsmæssige effekt er entydig og stærk – ellers har indikatoren begrænset værdi.

I den forbindelse er det en forudsætning, at man har solid viden om sammenhængen mellem den brugerrettede og den samfundsmæssige effekt. Sammenhængen kan med fordel underbygges af eksisterende undersøgelser og data på området. På den måde kan ens antagelser om plausible langsigtede effekter bygge oven på viden fra forudgående projekter og undersøgelser.

Hvis man fx ønsker at sandsynliggøre sammenhængen mellem en klynge omkring digitale oplevelser (brugerrettet effekt = effektindikator) og økonomisk vækst i de kreative erhverv i området (samfundsmæssig effekt), bør man altså trække på eksisterende viden på feltet med henblik på at underbygge ens effektvurdering.

4.3.1 En god indikator

En god indikator opfylder alle kriterierne i CREAM-modellen.⁸ Modellen består af en række kriterier til at vurdere kvaliteten af en indikator:

- **Clear** (entydig): Indikatoren skal være kendetegnet ved en entydig sammenhæng med den effekt, der måles. Projektets påvirkning af indikatoren skal være entydig.
- **Relevant** (relevant): Indikatoren skal være et centralt element i forhold til den effekt, der måles. Indikatoren må ikke måle på et perifert område af indsatsen.
- **Economic** (vurderingsmæssig rentabel): Vurderingsgevinsterne skal stå mål med vurderingsomkostningerne, der fx knytter sig til indsamling af data.
- **Adequate** (tilstrækkelig): Indikatoren skal give et tilstrækkeligt grundlag til at vurdere effekten af projektet.
- **Monitorable** (målbar): Indikatoren skal kunne måles med objektive metoder.

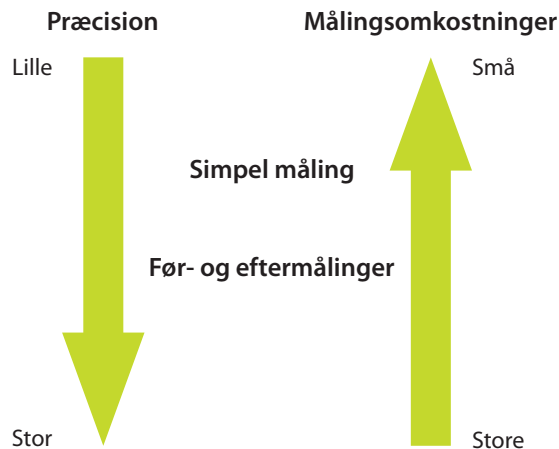
I praksis vil det sjældent være muligt at opfylde alle fem kriterier. Arbejdet med at opstille kriterier er et spørgsmål om det muliges kunst. Men med udgangspunkt i CREAM-modellen kan man afveje, hvilke kriterier det er vigtigst at få opfyldt for at sikre indikatorens værdi.

4.4 Målingsdesign

I det følgende beskriver vi, hvordan målingen konkret kan gribes an og hvilke valg, der skal træffes i den forbindelse.

4.4.1 Simpel måling og før- og efter-måling

Der er grundlæggende to forskellige veje at gå, når man skal foretage en effektvurdering af oplevelsesøkonomiske projekter på baggrund af en monitorering: Enten at gennemføre en simpel måling eller en før- og efter-måling.⁹



Figur 4.4: Målingsdesign¹⁰

En simpel måling med kun en enkelt måling ved projektets ophør har den fordel, at den er forholdsvis enkel at gennemføre. Omvendt er det en ulempe, at præcisionen er lav, idet det ikke er muligt at påvise den udvikling (marginalændring), der har fundet

sted i den mellemliggende periode mellem opstart og afslutning af projektet. Hvis ikke man kender udgangspunktet, er det vanskeligt at vise, at projektet har haft effekter ud over de såkaldte procesmål. Den primære årsag til at vælge en simpel måling er typisk, at man har igangsat et projekt uden at have fået lavet en nulpunktsmåling eller baseline, der viser situationen forud for projektet.

En før- og efter-måling kan netop bruges til at påvise den udvikling (marginalændring), der er sket. Et design med en før- og efter-måling har dermed større præcision, men er typisk også mere omkostningstung at gennemføre. For at øge præcisionen og udsagnskraften af målingen kan man gennemføre flere efter-målinger, som oftest en umiddelbart efter projektafslutning og en på mellemlangt sigt. Endnu en fordel ved at gennemføre flere målinger er, at det dermed også bliver muligt at justere forandringsteorien og medtage uforudsete effekter i en ny måling, såfremt der er sket en drejning i projektet eller der er væsentlige effekter, som man overså i den første måling.

4.4.2 Spørgeskemaundersøgelse eller interviews

Selve målingen (eller målingerne) kan gennemføres som en spørgeskemaundersøgelse eller på baggrund af kvalitative interviews med projektets partnere og interessenter.

Spørgeskemaundersøgelsen bør anvendes i de tilfælde, hvor der er mange aktører med i projektet, og hvor man har et rimeligt klart billede af sammen-

hænge mellem årsag og virkninger. En sådan kvantitativ måling vil gøre det muligt at 'rate' projektet på en række parametre, der kan bruges til at sandsynliggøre de plausible effekter.¹¹

Alternativt kan programteorien bruges som begrebsramme for en kvalitativ undersøgelse. Det kan ske ved at gennemføre en række semi-strukturerede kvalitative interviews med relevante aktører med udgangspunkt i en veludbygget interviewguide. En sådan kvalitativ tilgang vil være at foretrække i de tilfælde, hvor der er et forholdsvis begrænset antal aktører, og/eller det er vanskeligt at fastlægge sammenhængen mellem årsager og virkninger.¹²

4.4.3 Kilder

Uanset om man vælger en kvantitativ eller kvalitativ måling, eller en kombination heraf, med henblik på at kunne vurdere effekterne af projektet, er det de samme informanter eller kilder, som er relevante, nemlig:

- Projektpartnere (projektleder, forskellige typer deltagere og repræsentanter fra styregruppe el.lign.)
- Slutbrugere
- Interessenter omkring projektet
- Relevante eksperter inden for feltet

Bevæggrunden for at gennemføre en måling blandt projektpartnerne frem for slutbrugerne er, at slutbrugerne naturligt vil forholde sig til den samlede oplevelse. Slutbrugeren tager hele situationen i be-

tragtning og er ofte ikke i stand til at udskille det enkelte projekt, som eksempelvis et nyt oplevelsestilbud på en attraktion. Projektpartnerne vil derimod kunne vurdere virkningen af det pågældende projekt, fordi de kender ideen bag og omfanget af projektet. Omvendt kan slutbrugerne bidrage med deres syn på relevansen af eller anvendeligheden af fx et nyt produkt eller service, der er tiltænkt dem.

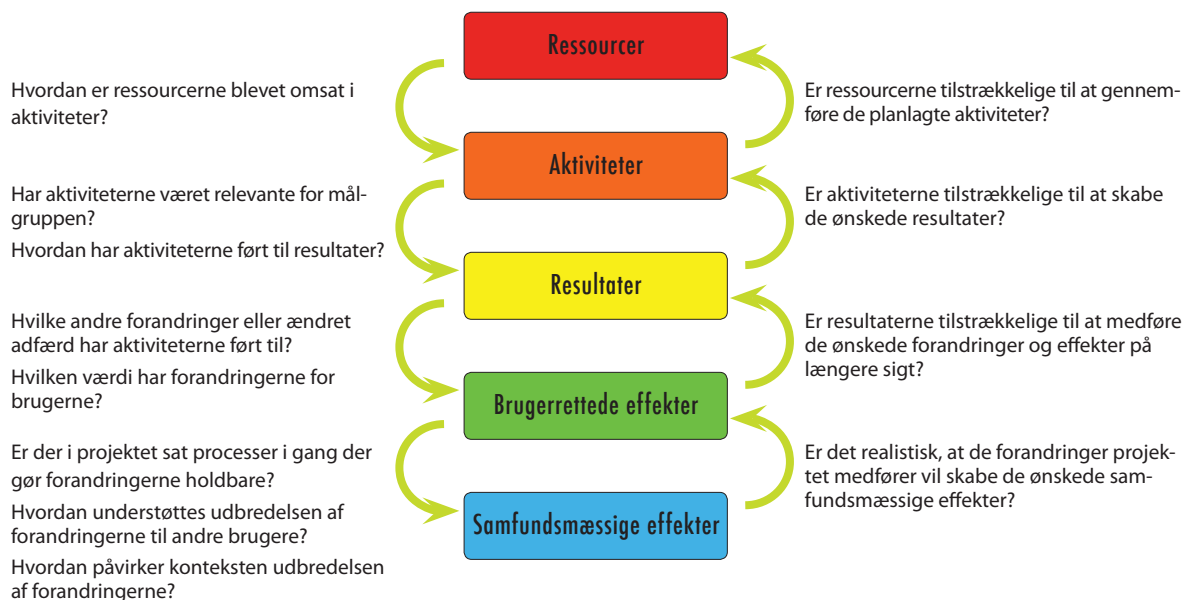
I forhold til ovenstående kan man indvende, at projektpartnerne ikke er objektive i deres vurdering af projektet og dets effekter, idet partnerne kan have forskellige interesser i at fremstille projektet som en succes (eller det modsatte). Derfor vil det altid være en god idé også at medtage repræsentanter fra forskellige interessenter omkring projektet, der kan bidrage med en anden vinkel.

Yderligere er det en mulighed at lade udvalgte eksperter vurdere resultater og effekter af projektet, så vurderingen fra projektets partnere og interessenter suppleres med en fagligt funderet 'second opinion'.

4.4.4 Operationalisering og kriterier

Forud for målingen er det nødvendigt at foretage en operationalisering eller afklaring af projektets effektindikatorer med udgangspunkt i det specifikke projekt. Det vil sige, hvad der mere præcist menes med de enkelte indikatorer.

Effektindikatorerne er lig med projektets brugerrettede effekter, der jf. vores model betragtes som indikatorer for de samfundsmæssige effekter. Såfremt



Figur 4.5: Kriterier til effektvurdering

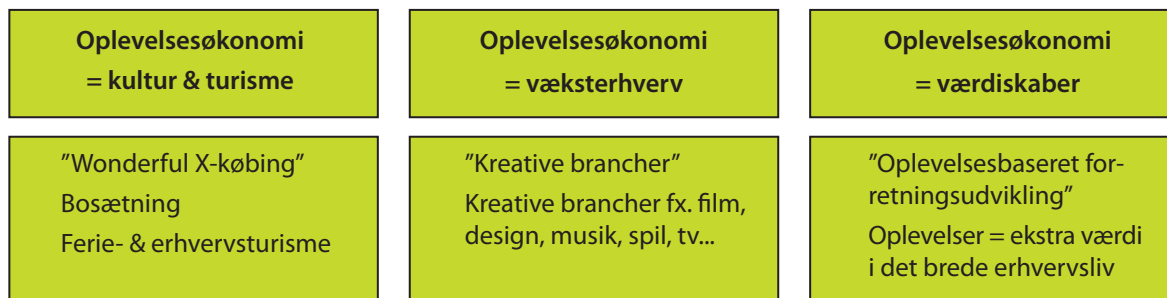
projektdeltagere, slutburgere, interessenter og/eller eksperter vurderer, at projektet allerede har eller vil føre til de forventede effekter for målgruppen, antager vi dermed, at projektet vil have de tilsigtede samfundsmæssige effekter. En antagelse, der understøttes af den udarbejdede forandringsteori for projektet og eksisterende viden og erfaringer på området.

For at kunne vurdere de indfrie og forventede brugerrettede effekter – og derigennem de samfundsmæssige effekter – må man tage udgangs-

punkt i de konkrete aktiviteter og resultater i løbet af projektperioden.

Her er ovenstående kriterier relevante uanset om, der er tale om en kvantitativ eller kvalitativ måling og om der gennemføres en eller flere målinger.

I forbindelse med de tre eksempler på effektvurderinger i næste kapitel giver vi inspiration til, hvordan målingen konkret kan gribes an.



Figur 5.1: Tre perspektiver på oplevelsesøkonomi, videreudviklet fra HUR, 2005.

5 Inspiration

I forbindelse med effektivvurdering er det afgørende at stille spørgsmålet: Effekter for hvem? Oplevelsesøkonomi er ikke bare oplevelsesøkonomi, men dækker over forskellige typer af projekter. Når vi ser på de mange forskellige projekter, der er i gang rundt omkring i landet, og sammenholder dem med vores viden om oplevelsesøkonomi generelt, kan vi identificere tre arketyper for oplevelsesøkonomiske projekter defineret ved projektets formål og primære målgruppe. Se figur 5.1 side 26.

Med projektets formål mener vi, hvorfor projektet sættes i gang. Formålet er den overordnede retfærdiggørelse af projektet. Det vil sige den nytte, som projektet forventes at tilføre. Ved projektets målgruppe forstår vi dem, som projektet retter sig imod, altså de aktører, der får gavn af projektet.

Grunden til, at det er vigtigt at skelne mellem forskellige typer af oplevelsesøkonomiske projekter, er, at der grundlæggende er forskellige dynamikker på spil, og at forskellige slags oplevelsesøkonomiske projekter derfor som udgangspunkt vil have forskellige typer resultater og effekter.

Oplevelsesøkonomi i forståelsen kultur og turisme henfører til oplevelsestilbud, der styrker turisme og bidrager til bosætning. Oplevelsesøkonomi som væksterhverv defineres med udgangspunkt i de kreative brancher, der har oplevelser som deres produkt. Hertil kommer den tredje og nyeste tilgang til oplevelsesøkonomi i forståelsen oplevelsesbaseret forretningsudvikling, der handler om, hvordan oplevelser kan anvendes som strategisk værktøj til forretningsudvikling i det brede erhvervsliv.¹³

Med udgangspunkt i ovenstående forståelse findes der tre arketyper for oplevelsesøkonomiske projekter, nemlig:

- Oplevelsestilbud: Projekter inden for kultur og turisme, der sigter på bedre oplevelser for gæsterne.
- Kreative væksterhverv: Projekter målrettet kreative brancher og kreative virksomheder.
- Oplevelsesbaseret forretningsudvikling: Projekter omkring oplevelsesbaseret værdiskabelse med udgangspunkt i samarbejder og koblinger mellem forskellige brancher, virksomheder og aktører i og uden for oplevelsesøkonomien.

I det følgende præsenteres tre nordjyske cases – en inden for hver af arketyperne – med fokus på projektets formål, forandringsteori og undersøgelsesdesign for effektivvurderingen.

5.1 Case1: MoOZ – oplevelsestilbud

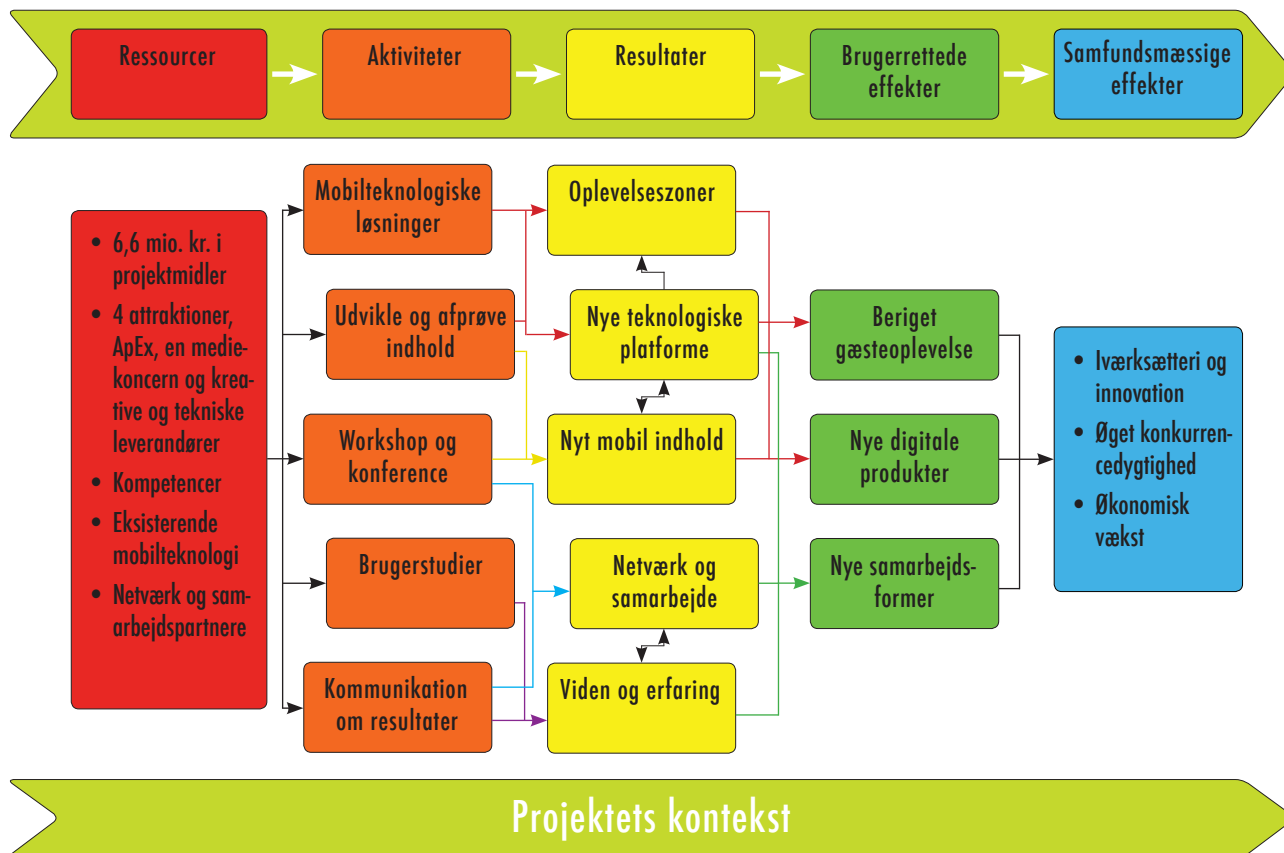
MoOZ, der står for Mobile OplevelsesZoner, er her medtaget som eksempel på arketyperne oplevelsestilbud, dvs. projekter inden for kultur og turisme, der sigter på bedre oplevelser for gæsterne.

Formålet med MoOZ-projektet er at styrke attraktionerne i Nordjylland ved at udvikle digitalt indhold til mobiltelefonen, der understøtter attraktionernes oplevelsestilbud. Det digitale indhold skal udvide før-, under- og efter-oplevelsen.

I projektet indgår en række større attraktioner i Nordjylland samt ApEx. Herudover bidrager forskellige kreative leverandører med tekniske og konceptuelle mobile løsninger på baggrund af ideer og ønsker udviklet i projektet. Aktiviteterne i projektet omfatter etablering af samarbejde mellem partnerne, udvikling af det tekniske grundlag og digitalt indhold samt undersøgelse af, hvordan brugerne anvender de nye mobile muligheder, der udvikles i projektet. Viden og erfaringer opsamles gennem projektet, så disse bliver anvendelige for fremtidig udvikling af mobile tjenester.

Ifølge projektansøgningen er det overordnede formål med projektet, at:

- Udvikle attraktivt oplevelsesorienteret indhold til mobile medier og lokationsbaserede tjenester til brug for attraktioner og forlystelsesparker.
- Udbrede IKT til attraktioner og forlystelsesparker.
- Skabe samspil inden for digitalt indhold om innovation, videndeling og videnopbygning og styrke innovationskapaciteten i regionen.



Figur 5.2: Forandringsteori for MoOZ-projektet

5.1.1 Forandringsteori

Figuren ovenfor giver et overblik over forandrings-teorien for projektet.

De enkelte årsags-virknings-kæder uddybes i det følgende. Her skelner vi mellem det, der sker i løbet af projektperioden, og det, der finder sted efterfølgende.

5.1.1.1 I løbet af projektperioden

Projektet råder over en række ressourcer, der alle udgør forudsætninger for at kunne gennemføre de overordnede aktiviteter i projektet. Partnerskabet bestående af de fire attraktioner, ApEx og Aalborg Universitet, en større mediekoncern og de forskellige kreative og tekniske leverandører deltager på forskellig vis i projektet. Ud over de forskellige projektpartnere samarbejder projektet med bl.a. Aalborg Universitet og VisitNordjylland, hvor alle parter bringer særlige kompetencer ind i projektet. Projektet har allerede i udgangspunktet en række erfaringer fra udvikling af andre oplevelsesbase-rede mobile løsninger samt en teknologisk base i form af eksisterende mobile løsninger og platforme, der arbejdes ud fra. Derudover råder projektet økonomisk set over i alt 6,6 mio. kr., der stammer fra egenfinansiering og regionalfondsstøtte.

De fem hovedaktiviteter, der er skitseret i figuren, dækker alle over en række af begivenheder og til-tag. Aktiviteterne bidrager hver især og tilsammen til fem umiddelbare resultater eller produkter. Hos attraktionerne etableres på forskellig vis mobile oplevelseszoner og applikationer, hvor gæsterne har mulighed for at få adgang til det nye oplevelsesindhold, som IKT-virksomhederne udvikler. Tilsammen danner disse aktiviteter de nye oplevelseszoner, som er det koncept gæsterne møder ved attraktionerne. Oplevelseszonerne hænger sammen med den teknologiske mobilplatform og det konkrete mobilindhold, som IKT-virksomhederne udvikler. Konferencer, workshops, videngenerering og kom-

munikationen af resultater er grundlaget for netværkets nye samarbejde på tværs af aktørerne. Kommunikationen af resultater sammen med brugerstudierne udmøntes konkret i en mængde viden og erfaringer fra aktiviteterne.

Alle resultater er konkrete selvstændige produkter og resultater af projektets aktiviteter og opnås dermed i løbet af projektperioden. Selvom resultaterne tæller selvstændigt, spiller de selvfølgelig ind i forhold til (og er i flere tilfælde også afhængige af) hinanden. Det primære resultat er væsentlig ny viden og erfaring med udvikling, implementering og brugermanvendelse af mobile oplevelseszoner og applikationer i en attraktionskontekst. Viden som får betydning for udvikling af kommende mobile oplevelseskoncepter – for attraktioner, såvel som andre virksomheder.

5.1.1.2 Efter projektperioden

På lidt længere sigt vil de konkrete resultater vise sig i form af tre overordnede effekter for de deltagende partnere. Oplevelseszonerne, den teknologiske platform og det nye mobile indhold vil på længere sigt blive en etableret del af attraktionernes oplevelsestilbud og på den måde berige gæsternes oplevelse. Den teknologiske platform og oplevelseszonerne vil på længere sigt danne grundlag for udviklingen af nye digitale produkter. På samme måde vil det etablerede netværk og den viden, der bliver oparbejdet, give mulighed for nye samarbejdsformer mellem attraktioner, forlystelser og IKT-virksomheder.

De tre brugerrettede effekter vil tilsammen bidrage til at udvikle et nyt marked for mobilbaserede oplevelser, der giver mulighed for at styrke konkurrencekraften for aktører i oplevelsesøkonomien og nye muligheder for at udvikle og sælge produkter. Den regionaløkonomiske effekt af MoOZ-projektet indebærer dermed innovation, øget konkurrencedygtighed og økonomisk vækst. Omfanget af de langsigtede effekter afhænger her af, i hvor høj grad det lykkes at skabe de tilsigtede brugerrettede effekter.

Efter en opridsning af projektets kontekst, der også er relevant at tage i betragtning i forhold til en effektiv vurdering af projektet, uddyber vi vores oplæg til undersøgelsesdesign for effektiv vurderingen.

5.1.1.3 Kontekst

Projektets tema – mobile oplevelseszoner – giver god mening i en region, som traditionelt har haft en spydspidsposition inden for udvikling af mobile teknologier.

MoOZ-projektet har en naturlig kontaktflade til Brainsbusiness– ICT North Denmark, der er et privat/offentligt partnerskab, som arbejder for at støtte og udvikle den nordjyske IKT-klynge. ApEx er officiel samarbejdspartner med Brainsbusiness. Konkret kan sammenhængen iagttages ved, at Brainsbusiness driver fokusnetværk for Mobile Applikationer og Nordjysk iPhone laug. Andetsteds på Aalborg Universitet har Center for Industriel Produktion gennemført projektet M-commerce, som

på mange områder foregreb nogen af MoOZ-projektets tematikker.

I de senere år har der endvidere været afviklet en række projekter i Nordjylland, som har fokuseret på det nyskabende oplevelsesberigende potentiale ved mobile platforme. Her tænkes på projekter som DAC-MAN, Vera fra Vestbyen, Vikingeruten, Molive og Mobile Map som alle har været erfaringsdannende for initiativerne i MoOZ-projektet.

Herudover er der i projektet skabt et naturligt samarbejde med VisitNordjylland, som arbejder med udvikling og innovation i turistsektoren. ApEx er i regi af MoOZ også inviteret med i et nationalt koordinations- og erfaringsnetværk omkring udvikling af mobile applikationer initieret af projektet Ud i Naturen/Søhøjlandet, faciliteret af Destination Skanderborg. MoOZ-projektet er også blevet specielt indbudt til at give en præsentation på "seminaret" "Enabling role of service innovation in value creation" for medlemmer af EU-kommissionen i Bruxelles d. 5. maj 2011 som best practice case på service innovation fra Danmark. Endelig er MoOZ-projektet den delvise forløber for to innovationsprojekter i InViO – Innovationsnetværk for Vidensbaseret Oplevelsesøkonomi.

5.1.2 Undersøgelsesdesign

Det er ikke muligt at måle direkte på de samfundsmæssige effekter, som projektet sigter mod (jf. afsnit 4.4.4). Iværksætteri, konkurrencedygtighed og økonomisk vækst vil først vise sig som samfunds-

mæssige effekter på længere sigt. Derfor opstiller vi i undersøgelsesdesignet indikatorer for de brugerrettede effekter.

Der er ikke opstillet en nulpunktsmåling ved projektets start. Dermed er der ikke grundlag for at lave en før- og efter-måling. Undersøgelsen af effekter må derfor baseres på en simpel måling efter projektets ophør (eller hvis muligt gerne flere efter-målinger). Den simple måling foretages sidst i projektet eller efter, når resultaterne begynder at viser sig, og det vil være muligt at relatere dem til de brugerrettede effekter i projektet.

Projektet har relativt få partnere, så det vil være muligt at bruge interviews som metode uden større omkostninger. Dele af projektet retter sig direkte mod slutbrugerne, og her kan det være interessant at bruge spørgeskemaer til at indsamle relevant data. Relevante kilder i projektet kunne være de deltagende attraktioner samt kreative og tekniske leverandører, slutbrugerne (i form af gæster ved attraktionerne) og eksterne eksperter med viden om digitale oplevelsestilbud.

Med udgangspunkt i de opstillede kriterier til effektmåling (jf. afsnit 4.3) beskriver vi i det følgende de områder, der skal spørges til, for at kunne vurdere projektets effekter.

5.1.2.1 Beriget gæsteoplevelse

For at kunne vurdere, hvorvidt der er tale om en beriget gæsteoplevelse på baggrund af de digitale

løsninger i MoOZ-projektet, er det nødvendigt at undersøge, hvilken værdi attraktionerne og slutbrugerne tillægger de nye dele af det samlede oplevelsestilbud. Værdien af en beriget gæsteoplevelse kan blandt andet ses ved hyppigere besøg, villighed til at betale højere pris, længere besøg og, at gæster i højere grad anbefaler oplevelsen til andre. Her vil det være muligt gennem interviews med slutbrugere, attraktioner og eksperter på området at sætte ord på, hvordan oplevelsen beriges af de nye digitale tilbud.

Når der er blevet sat ord på, hvilke forandringer attraktionerne vil kunne opleve, og hvilken adfærd ændring hos gæsterne det er muligt at opleve (operationalisering), er det muligt at undersøge, i hvor høj grad projektet har ført til resultater og forventes at føre til effekter fremadrettet. Relevante spørgsmål i den forbindelse kunne være:

Udførelse og relevans

- Hvilke konkrete resultater har aktiviteterne ført til ved attraktionerne, fx nye produkter, digitale hjælpemidler eller helt nye oplevelsestilbud?
- I hvilken grad og hvordan er de medførte resultater relevante for henholdsvis attraktionerne og slutbrugerne?

Forandring

- Hvilke forandringer har resultaterne medført for attraktionerne, fx mulighed for at tage højere pris for den samlede oplevelse, mulighed for ekstra

omsætning ved mersalg af digitale oplevelser, differentiering fra andre attraktioner?

- Hvilke forandringer har resultaterne medført for slutbrugerne, fx længere besøg, hyppigere besøg, øget interesse for de digitale oplevelser, nye besøgsvaner ved attraktionerne?

Værdi

- Hvilken værdi har forandringerne skabt?
 - I hvor høj grad forventer attraktionerne, at de nye digitale oplevelser vil påvirke fx billetpris, mersalg og besøgstal?
 - I hvor høj grad vil gæsterne være villige til fx at betale mere for den samlede oplevelse på baggrund af de nye digitale oplevelser eller at købe oplevelserne som noget ekstra? Hvor meget vil de i så fald være villige til at betale?

Udbredelse og holdbarhed

- Hvor holdbare er effekterne på længere sigt?
 - I hvor høj grad er de nye oplevelser integreret i attraktionernes tilbud?
 - I hvor høj grad oplever attraktionerne/forventer attraktionerne at opleve varige adfærdsendringer hos gæsterne?
 - I hvor høj grad bliver de nye oplevelser understøttet eller modarbejdet af projektets kontekst i form af beslægtede initiativer hos attraktionerne eller hos andre attraktioner og strategier på området?

5.1.2.2 Nye digitale oplevelser og nye samarbejdsformer
Effekterne af udviklingen omkring de digitale oplevelser og de nye samarbejdsformer skal vurderes ud fra, hvilken værdi de nye muligheder, som den teknologiske udvikling skaber, har for de involverede partnere. Værdien kan ses i form af fx nye ideer til produkter og kundegrupper, muligheder for forretningsudvikling og nye innovationskompetencer.

Udførelse og relevans

- Hvilke resultater har aktiviteterne ført til hos henholdsvis de kreative og teknologiske leverandører og attraktionerne, fx ny teknologi, samarbejde om andre produkter og oplevelsestilbud eller nye former for oplevelser?
- I hvilken grad og hvordan er resultaterne relevante for leverandørerne og attraktionerne?

Forandring

- Hvilke forandringer har resultaterne medført hos leverandørerne, fx udvikling af anden teknologi, nye forretningsideer og produkter, nye innovationskompetencer, nye kunder eller nye samarbejdspartnere?
- Hvilke forandringer har resultaterne medført hos attraktionerne, fx nye kompetencer, udvikling af andre digitale oplevelser, styrket image eller integration af digitalt indhold i andre dele af attraktionens oplevelsestilbud med henblik på at styrke før-, under- og efter-oplevelsen?

Værdi

- Hvilken værdi har fordringerne skabt?
- I hvor høj grad vil resultaterne have effekter for de kreative og teknologiske leverandører, fx i forhold til salg, produktion, produktudvikling og forretningsudvikling?
- I hvor høj grad vil resultaterne have effekter for attraktionerne, fx i forhold til omsætning og salg af oplevelser, udvikling af nye oplevelsestilbud, produktudvikling og forretningsudvikling?

Udbredelse og holdbarhed

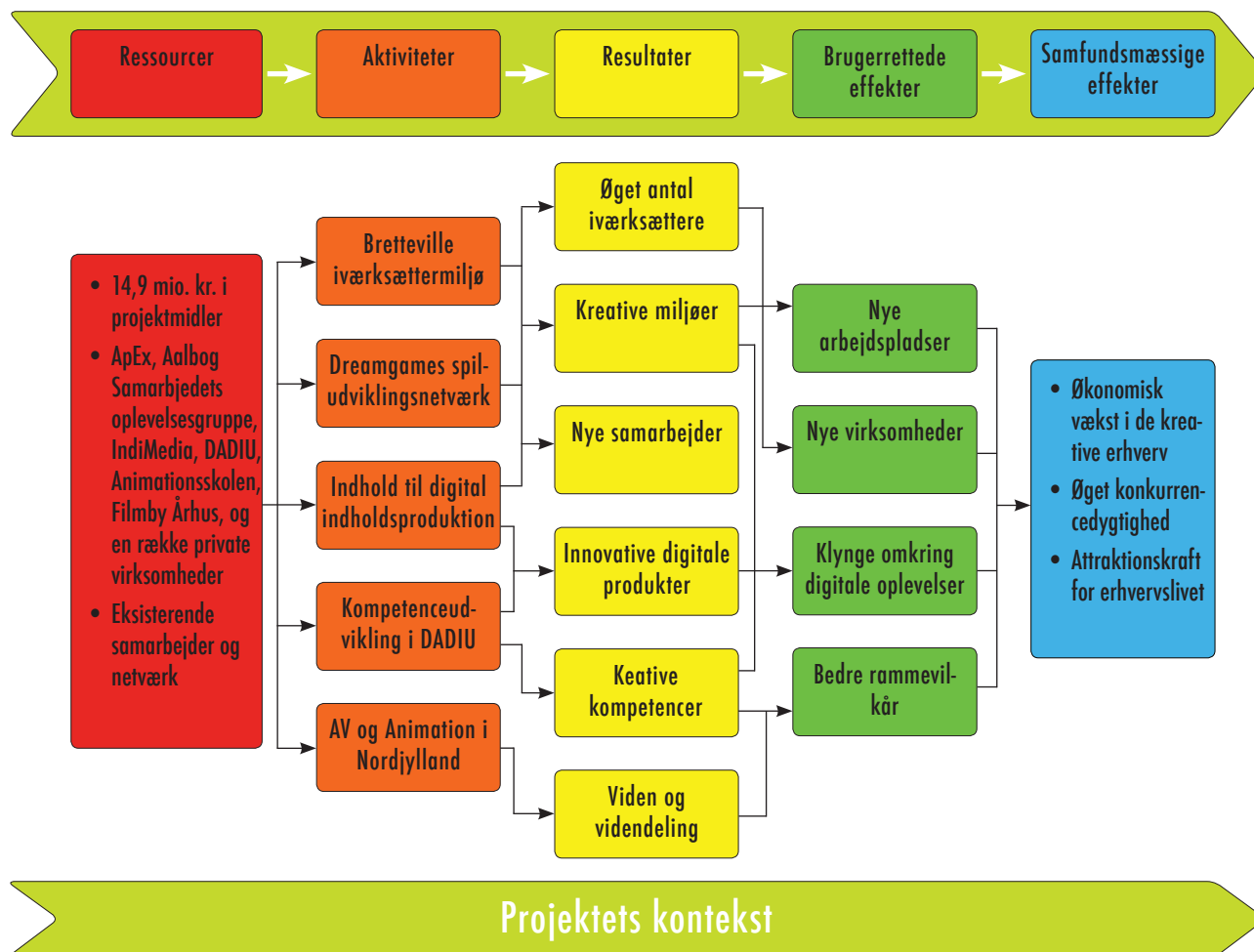
- Hvor holdbare er effekterne på længere sigt?
 - I hvor høj grad forventer de kreative og teknologiske leverandører og attraktionerne at udvikle og gøre brug af digitale oplevelser på længere sigt?
 - I hvor høj grad har resultaterne ført til varige adfædsændringer, fx i forhold til innovation, samarbejde mellem aktørerne eller samarbejde med nye aktører?
 - I hvilken udstrækning bliver samarbejdet om, og udviklingen af udbuddet, digitale oplevelser understøttet eller modarbejdet af projektets kontekst?

5.2 Case 2:

Bretteville – kreative væksterhverv

Bretteville, der er et klyngeinitiativ omkring de digitale kreative erhverv i Nordjylland, er medtaget som eksempel på et projekt inden for arketyperen kreative væksterhverv. Det vil sige projekter målrettet kreative brancher og kreative virksomheder.

Formålet med projektet er at bringe de mange forskellige aktører (private virksomheder, uddannelsesinstitutioner, offentlige aktører og eksisterende netværk) sammen i et klyngesamarbejde og dermed styrke udviklingen af de kreative erhverv i regionen. Projektets primære partnere bidrager med særlige kompetencer fra det offentlige, det private erhvervsliv og uddannelses- og forskningssektoren. Projektet indeholder fem individuelle initiativer, der tilsammen har fokus på forbedring af rammevilkårene og styrkelse af iværksætteri og samarbejde inden for klyngen.



Figur 5.3: Forandringsteori for Bretteville-projektet

5.2.1 Forandringsteori

Figuren ovenfor giver et overblik over forandringsteorien for projektet.

De enkelte årsags-virknings-kæder uddybes i det følgende. Her skelner vi mellem det, der sker i løbet af projektperioden og det, der sker bagefter.

5.2.1.1 I løbet af projektperioden

Forudsætningen for de fem initiativer findes i projektets tilgængelige ressourcer. Udover de økonomiske projektmidler på 14,9 mio. kr. bidrager projektpartnerne hver med særlige kompetencer inden for udvikling af digitale produkter, uddannelse og udvikling, generering af viden, projektstyring og samarbejde. Desuden trækker projektet også på en række eksisterende netværk, blandt andet Dreamgames, som forudsætning for aktiviteterne.

Hver af de fem aktiviteter dækker over en længere række af konkrete initiativer og tiltag, der tilsammen ligger til grund for projektets resultater.

- *Bretteville iværksætermiljø* omfatter tiltag omkring fysiske miljøer til rådighed for iværksættere og leder til et øget antal af iværksættere, ligesom det bidrager til udviklingen af kreative miljøer og nye samarbejder. Resultatet er altså både i form af bedre fysiske og procesmæssige betingelser for iværksætterne og et faktisk øget antal iværksættere i miljøerne.
- *Dreamgames spiludviklingsnetværk* er et eksisterende netværk, som styrkes i projektet gennem nye fysiske faciliteter og facilitering af samarbejde i netværket, ligesom der søges oprettet nye græsrodsnetværk. Årligt afholdes der mere end 20 netværksmøder, ligesom der afvikles en række særlige udviklingscamps for netværkenes medlemmer. Resultater af tiltagene ses i form af bedre betingelser for spiludviklerne i regionen gennem et

styrket kreativt miljø og øget samarbejde i netværkene.

- *Indhold til digital indholdsproduktion* indebærer lignende initiativer som Dreamgames, men er målrettet digitale indholdsproducenter i brede forstand. Resultater vil her også være i form af samarbejde blandt digitale indholdsproducenter i eksisterende og nye netværk, understøttelse af miljøet for virksomhederne samt idé- og projektgenerering inden for innovative digitale produkter.
- *Kompetenceudvikling i DADIU* (Det Danske Akademi for Digital, Interaktiv Underholdning) skal sikre faciliteter og muligheder for spilstuderende, så de kan indgå i DADIU-forløb. To konkrete spor af DADIU-forløbet oprettes i Aalborg til at udvide mulighederne for uddannelse inden for klyngen. Resultater ses som bedre uddannelses tilbud, der øger kompetencerne for studerende gennem deres deltagelse i DADIU og nye innovative produkter.
- *AV og Animation* indebærer en række tiltag med fokus på at generere viden omkring den nordjyske kreative audiovisuelle sektor. Resultatet er derfor den viden, der skabes og formidles.

Inden for de fem aktiviteter og deres tilhørende resultater er der en lang række overlap og parallelle resultater, idet hvert initiativ har sit eget fokus på at skabe iværksætermiljøer, samarbejde og bedre be-

tingelser. Samlet set vil resultatet af initiativerne være en række konkrete, og i flere tilfælde, fysiske kreative miljøer, samarbejde i forskellige netværk og iværksættere.

5.2.1.2 Efter projektperioden

Når projektperioden ophører, vil initiativerne efterhånden vise sig i form af fire overordnede brugerrettede effekter. De mange miljøer, fysiske og virtuelle, samarbejder i netværk, øgede kompetencer blandt nyuddannede og nye innovative produkter bidrager alle til klyngeudviklingen omkring de kreative erhverv. Det øgede antal iværksættere og de kreative miljøer, hvor de deltager, bidrager fortsat til nye virksomheder og nye arbejdspladser i de kreative erhverv og handler også om at skabe rammerne for at fastholde den nyuddannede arbejdskraft i regionen. De kreative miljøer vil fungere som inkubatorer for det fortsatte iværksætteri. Uddannelsesinitiativet omkring DADIU og videnprojekterne spiller begge ind i forhold til forbedringen af rammebetingelserne for den samlede klynge, virksomhederne og iværksætteriet.

De fire brugerrettede effekter fører samlet set til, at der sker en specialisering af de kreative erhverv i Nordjylland i retning af spiludvikling og kreativ indholdsproduktion. På samfunds niveau bidrager det til at styrke konkurrencedygtigheden i de kreative digitale erhverv og øget økonomisk vækst. Den øgede specialisering og konkurrencedygtighed hænger desuden sammen med øget attraktionskraft i regionen for arbejdskraft og virksom-

heder inden for de digitale erhverv og i bredere forstand.

5.2.1.3 Kontekst

Projektets tema omkring klyngeudvikling inden for medier og computerspil understøttes af en række eksisterende projekter og strategier i og uden for Region Nordjylland.

Der er skabt et stærkt samarbejde med Aalborg Universitet, hvor der er deltagelse i og markedsføring af arrangementer mellem universitetet og projektet. Bretteville samarbejder desuden med andre aktører og projekter uden for regionen, heriblandt Computerspilszonen, CrossMedia/Shareplay, Animations-skolen i Viborg, Filmby Århus samt Alexandra Instituttet i Århus.

Samarbejdet med Computerspilszonen består på det organisatoriske plan i, at Bretteville deltager i deres bestyrelsesarbejde, og på det operationelle niveau i, at der laves en række fælles landsdækkende arrangementer.

Med CrossMedia/Shareplay er der etableret et treårigt projekt med støtte fra Region Midtjylland og Region Nordjylland om at udvikle de interaktive brancher i de to regioner, hvor der er etableret en ny organisation med et fælles sekretariat og bestyrelse. I den treårige projektperiode er der afsat 28 mio. kroner til netværksdannelse og kompetenceudvikling samt 20 mio. kroner til konkret projektudvikling.

Bretteville-projektet udløber til september 2011, hvor den fremtidige drift er sikret igennem aftaler med Aalborg Kommune/Erhvervsråd samt private investorer.

5.2.2 Undersøgelsesdesign

Det er ikke muligt at måle direkte på de samfundsmæssige effekter, som projektet sigter mod. Økonomisk vækst og konkurrencedygtighed vil først kunne ses på længere sigt, ligesom attraktionskraften for erhvervslivet først vil være mulig at vurdere efter nogle år. Derfor er det nødvendigt at vurdere de brugerrettede effekter i stedet, som optræder på kortere sigt efter projektets ophør og derigennem sandsynliggøre projektets bidrag til fremtidige samfundsmæssige effekter (jf. afsnit 4.4.4).

Projektet omkring Bretteville og de kreative væksterhverv er stort og indeholder mange initiativer og deltagere. Der er ikke etableret en nulpunktsmåling i projektet. Effektvurderingen må derfor laves med grundlag i en simpel måling, hvor resultater og effekter måles og vurderes ved projektets ophør – eller alternativt ved at foretage to efter-målinger.

Da der er mange deltagere med i projektet, vil det være relativt omkostningsfuldt at skulle basere hele effektvurderingen på kvalitative interviews, og det vil derfor være en god idé at bruge en kombination af spørgeskemaer og interviews, så de to metoder kvalificerer og understøtter hinanden. Relevante kilder for undersøgelsen kunne være projektets partnere, deltagende virksomheder og

uddannelsesinstitutioner, iværksættere og brugere af de kreative miljøer samt interessenter og eksterne eksperter med viden om kreative miljøer og klyngedannelse.

Med udgangspunkt i de opstillede kriterier til effektmåling (jf. afsnit 4.3) beskriver vi i det følgende de områder, der skal spørges til for at kunne vurdere projektets effekter.

5.2.2.1 Nye arbejdspladser og virksomheder

For at vurdere, om projektet vil føre til en fortsat udvikling af nye arbejdspladser og nye virksomheder, er det nødvendigt at undersøge, hvordan resultaterne giver værdi for brugerne, og om de er forankret, så de er holdbare på længere sigt. Her er der gode muligheder for at bruge spørgeskemaundersøgelser understøttet af interviews, hvor ansvarlige og deltagere fra de kreative miljøer samt interessenter og eksterne eksperter vurderer forandringerne og den værdi, som de kreative miljøer har skabt.

Udførelse og relevans

- Hvilke resultater har aktiviteterne ført til i form af fx antal iværksættere, der har startet egen virksomhed, udvikling og udbuddet af fysiske miljøer og rammer for iværksætterne og kreative virksomheder?
- I hvilken grad og hvordan har de medførte resultater været relevante for iværksættere og kreative virksomheder?

Forandring

- Hvilke forandringer har resultaterne medført for de ansvarlige i de kreative miljøer, iværksætterne og de kreative virksomheder i form af fx nye projekter eller produkter, nye samarbejder eller nye kompetencer?

Værdi

- Hvilken værdi har forandringerne skabt?
- I hvor høj grad vil de resultater, der er skabt for iværksætterne og de kreative virksomheder, have effekter, fx i forhold til omsætning og salg, oprettelse af virksomhed, produktudvikling eller forretningsudvikling?

Udbredelse og holdbarhed

- Hvor holdbare er effekterne på længere sigt?
 - I hvor høj grad forventer iværksætterne fx, at deres nye virksomheder vil eksistere, eller at de vil oprette nye virksomheder i fremtiden?
 - I hvor høj grad forventer de ansvarlige for de kreative miljøer fx, at der fortsat vil blive skabt nye iværksættere på baggrund af de kreative miljøer, eller at iværksætterne fortsat vil oprette nye virksomheder?
 - I hvor høj grad forventer de kreative virksomheder at gøre brug af de kreative miljøer i fremtiden?
 - I hvilken udstrækning bliver projektet understøttet eller modarbejdet af projektets kontekst i form af beslægtede projekter, initiativer og strategier på området?

5.2.2.2 Klyngedannelse og bedre rammevilkår

Effekterne af klyngedannelsen og de bedre rammevilkår skal vurderes ud fra om de initiativer, der skabes, vil ligge til grund for nye samarbejder, produkter og udviklinger i klyngens virksomheder – altså de kreative spilproducenter. På forhånd vil det være en god idé at gøre brug af projektets eksperter, forskere og interessenter for at præcisere (operationalisere), hvad bedre rammebetingelser og klyngedannelse kan være inden for projektet.

Klyngen omfatter mange virksomheder, så her vil man også med fordel kunne indsamle data gennem spørgeskemaer og supplere med interviews hos udvalgte virksomheder, samarbejdspartnere samt eksperterne interessenter og eksperter. Relevante spørgsmål i den forbindelse kunne være:

Udførelse og relevans

- Hvilke resultater har aktiviteterne ført til hos virksomhederne, fx nye produkter, organisations- eller samarbejdsformer, nyansættelser, nye kompetencer eller ny viden?
- I hvilken grad har de medførte resultater været relevante for virksomhederne?

Forandring

- Hvilke forandringer eller ændringer har resultaterne ført til hos virksomhederne, fx i form af nye projekter, styrket image, brug af nyuddannet arbejdskraft, nye forretningsmuligheder, forbed-

ret innovationskultur i virksomheden eller i samarbejde med andre?

Værdi

- Hvilken værdi har forandringerne skabt?
 - I hvor høj grad vil resultaterne og forandringerne bidrage til nye effekter for virksomheden, fx i forhold til omsætning, produktion, produktudvikling, innovation og differentiering fra konkurrenter?
 - I hvor høj grad vil resultaterne og forandringerne lave nye samarbejde mellem virksomheder og gøre området attraktivt?

Udbredelse og holdbarhed

- Hvor holdbare er effekterne på længere sigt?
 - I hvor høj grad har virksomhederne og de kreative miljøer oplevet varige adfærdsændringer?
 - I hvor høj grad forventes det, at nye virksomheder vil gøre brug af de kreative miljøer?
 - I hvor høj grad forventes det, at den nye viden vil blive brugt af relevante aktører?
 - I hvilken udstrækning bliver klyngen og udviklingen af rammevilkårene understøttet eller modarbejdet af projektets kontekst i form af beslægtede projekter, initiativer og strategier på området?

5.3 Case 3:

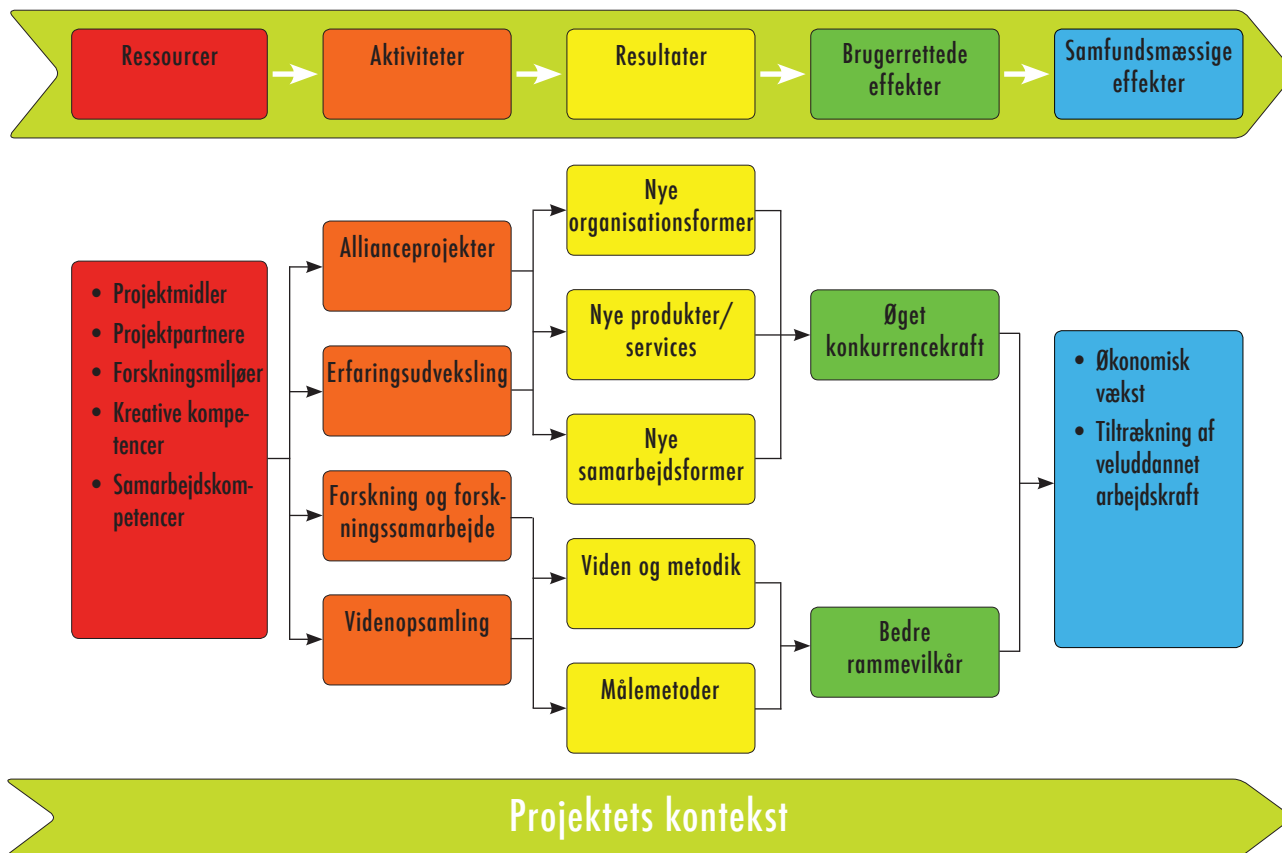
KIA – oplevelsesbaseret forretningsudvikling

Projektet Kreativ Interaktion i Arbejdslivet (KIA) indgår her som eksempel på arketyperne oplevelsesbase-

ret forretningsudvikling, der er defineret som projekter omkring oplevelsesbaseret værdiskabelse med udgangspunkt i samarbejder og koblinger mellem forskellige brancher, virksomheder og aktører i og uden for oplevelsesøkonomien.

KIA er et nordisk samarbejdsprojekt med fokus på kreative aktører og virksomheder i det bredere erhvervsliv. Formålet med projektet er at lade de kreative aktører og kunstnere være inspiration for forretnings- og organisationsudvikling hos virksomhederne. Det vil give virksomhederne nye ideer og muligheder for vækst gennem øget evne til at være innovative. Projektets aktiviteter bringer anerkendte kunstnere sammen med virksomheder for at skabe nye udtryk (fx brands, events) eller arbejds- og samarbejdsformer i virksomhederne. Projektet søger ikke blot at skabe innovation gennem brug af kreative interaktionsforløb, men også gennem et grænseoverskridende samarbejde. Den enkelte kreative interaktion er i projektet tænkt at skulle hente inspiration, viden, erfaringer og metoder gennem et skandinavisk samarbejde. Projektet samler fire regionale partnere, 1) fylkerne i Aust og Vestagder (Norge), 2) Østfold fylkeskommune og Fredrikstad fylkeskommune (Norge), 3) Västra Götalandregionen (Sverige) og 4) Region Nordjylland (Danmark). I denne sammenhæng tager vi alene udgangspunkt i den danske del af projektet.

Projektet er eksternt støttet af KASK-sekretariatet, der administrerer det europæiske Interreg IV-program.



Figur 5.4: Forandringsteori for KIA-projektet

5.3.1 Forandringsteori

Figuren ovenfor giver et overblik over projektets overordnede formål, partnere og en samlet forandringsteori for projektet.

De enkelte årsags-virknings-kæder uddybes nedenfor. Her skelner vi mellem det, der sker i løbet af projektperioden og det, der sker efterfølgende.

5.3.1.1 I løbet af projektperioden

Deltagelsen fra kreative aktører og virksomhedspartnere er den grundlæggende forudsætning for dette projekt. På den kreative side deltager personer med kompetencer inden for skuespil, scenografi og billedkunst. På virksomhedssiden deltager aktører fra flere forskellige typer af industrier, heriblandt University College Nordjylland, Blue Water Shipping, Nordjysk Elhandel, Time International Export, Cembrit og Royal Danish Seafood. Yderligere rammer for projektets aktiviteter er en række midler, der går til at skabe mødet mellem projektets aktører, og en række forskellige kompetencer, som skal styrke mødet mellem kreativ og virksomhed. Projektet har omkring syv millioner kroner til rådighed, der skal finansiere betaling af kunstnere for det kreative interaktionsforløb, honorering af regional procesoperatør (facilitator) samt kunstnernes deltagelse i de grænseoverskridende aktiviteter. En del af projektmidlerne finansierer den følgeforskning, som på tværs af landegrænserne skal beskrive den skandinaviske model for gennemførelse af kreativ interaktion, samt udvikle, beskrive og anvende en metode, som kan dokumentere værdien og effekten af den kreative interaktion. De deltagende forskere og forskningsmiljøer fra de tre lande har allerede erfaringer og kompetencer inden for samarbejde i kreative interaktioner/alliancer. Kompetencerne skal hjælpe samarbejdet i partnerprojekterne med at lykkes, så de bidrager med værdiforøgelse for virksomhederne.

Projektets centrale aktivitet er partnerprojekterne mellem kunstnere og virksomheder og den grænse-

overskridende videndeling og metodeudvikling på forskningssiden. Det er disse aktiviteter, der er udgangspunkt for de resultater, der genereres. Konkret fungerer partnerskabsprojekterne som en aftale mellem en kunstner, en virksomhed og en procesoperatør, der deltager som facilitator for samarbejdet. De resterende aktiviteter er alle rettet mod partnerskaberne og understøtter mulighederne for værdiforøgelse og læring i partnerprojekterne. Erfaringsudvekslingen undervejs i forløbet skal sikre, at projekterne udvikler sig løbende og giver anledning til nye muligheder for de enkelte projekter. Forsknings- og forskningssamarbejdet (som eksisterer på tværs af de nordiske initiativer inden for KIA) skal udvikle den videnskabelige del af projektet og er tæt forbundet med en løbende videnopsamling.

Under en samlet betegnelse handler resultaterne af partnerprojekterne og erfaringsudvekslingen om at skabe oplevelsesbaseret forretningsudvikling – at bruge oplevelser og kunstneriske metoder til at skabe værdi i det brede erhvervsliv. Gennem samarbejdet mellem kunstnere og virksomheder bruges oplevelser, æstetik, kreativt indhold og kunstneriske metoder til at skabe forretningsudvikling. Det direkte resultat af aktiviteterne findes som innovation og ændret selvforståelse og adfærd hos virksomhederne, altså som nye produkter, organisations- og samarbejdsformer. Resultaterne vil ikke være ens for alle virksomheder. Projektet har fokus på forskellige forløb: kortere forløb på op til et halvt år med det primære formål at udvikle et konkret produkt, og længere forløb på over et år med det

primære formål at levere varige holdnings- og adfærdsændringer i virksomheden. Begge typer af forløb har dog potentiale for at skabe samme udfald, og udviklingen af nye produkter kan således også ende i nye organisationsformer på baggrund af de erfaringer virksomhederne skaber.

Parallelt med forretningsudviklingen løber den videnskabelige sparring og udvikling, som munder ud i ny viden om, hvordan samarbejde mellem kunstnere og virksomheder skaber værdi og en metodik for fremtidige samarbejder. Ligeledes er forskningen og forskningssamarbejdet udgangspunkt for resultatet målemetoder. Et videnskabeligt mål med projektet er at udvikle metoder til at måle den værdiforøgelse som samarbejdet fører til – altså metoder til at identificere den værdi, det har for virksomhederne at bruge oplevelser til at skabe forretningsudvikling. Denne værdi måles på baggrund af indikatorer som selvforståelse, samarbejde, medarbejderfastholdelse, videngenerering, fornyelse af aktivitets- og produktportefølje samt public relations.

5.3.1.2 Efter projektperioden

KIA-projektet har to grundlæggende former for brugerrettede effekter. På den ene side danner projektet fundament for en fremtidig og fortsættende forøgelse af konkurrencekraften hos de deltagende virksomheder. Mødet mellem kunstnere og virksomheder munder ud i bidrag til nye organisations- og samarbejdsformer samt nye produkter, der alt sammen har som fokus at bidrage til en værditilvækst og udvikling i virksomhederne. Afhængigt af hvilke for-

andringer virksomhederne oplever, er tesen, at de vil opleve bestemte former for værditilvækst gennem fx øget omsætning fra nye produkter eller højere pris, kompetencer inden for produkt- eller forretningsudvikling, bedre innovationskultur eller differentiering fra konkurrenter.

På den anden side skal videnopsamlingen og udviklingen af metoder bidrage til bedre rammebetingelser for fremtidige projekter omkring kreative alliancer. Forskningen har som fokus at producere viden, der kan understøtte forudsætningerne for samarbejde mellem andre kunstnere og virksomheder. Målemetoderne har til formål at påvise den værdiforøgelse, projekterne medfører, og skal danne grundlag for fremtidige investeringer i lignende projekter.

Målet med at styrke virksomhedernes konkurrencekraft er på lang sigt at bidrage til økonomisk vækst i regionen. Gennem inddragelsen af kunst og oplevelser skal virksomhederne være en del af at styrke det nordjyske erhvervsliv og dreje det mod mere oplevelsesbaserede produkter og services. Ved at bruge oplevelser til forretningsudvikling er det meningen, at den enkelte virksomhed bliver i stand til at udvikle produkter af højere værdi, eller skabe mere værdifulde interne processer i virksomheden. Den oplevelsesbaserede forretningsudvikling indebærer også en styrket evne til at være innovativ for den enkelte virksomhed. De forbedrede rammebetingelser vil give plads til at udbrede metoderne blandt øvrige virksomheder

i regionen og fortsætte den forretningsmæssige udvikling i større målestok, så erhvervslivet i regionen generelt bliver mere innovativt. På samfundsmæssigt niveau skal udviklingen i erhvervslivet og styrkelsen af virksomhedernes konkurrencekraft på lang sigt bidrage til økonomisk vækst. Den bagvedliggende tese er her, at oplevelsesbaseret forretningsudvikling hos virksomhederne øger andelen af kreative og videnarbejdspladser og derfor på lang sigt vil være med til at tiltrække mere veluddannet arbejdskraft til regionen.

5.3.1.3 Kontekst

Projektet skal ses som en forlængelse af projektet *Nordjyske Kreative Alliancer (2006-2008)*, der havde til hensigt at skabe rammer for, at den kunstneriske kompetence i Region Nordjylland fik mulighed for at demonstrere, hvordan kulturdreven innovation kan have en reel værdi for virksomheder. Præmissen for *Nordjyske Kreative Alliancer* var, at virksomheder i en skærpet konkurrencesituation med fordel kunne søge andre innovationsaktører end ordinære eller traditionelle virksomhedskonsulenter og forandringsagenter. Det er en del af erhvervsstrategien i Region Nordjylland at give bedre forretningsmuligheder for kunstnere og kulturarbejdere for at gøre regionen mere attraktiv samlet set. Strategien, som er formuleret i regionens kulturaftale (Kulturaftale Nordjylland), indeholder de tre særlige indsatsområder: kunstnerisk produktion og talentpleje, kulturformidling og oplevelsesøkonomi. Inden for den støtte, der ydes under kulturplanen, er kreative alliancer mellem kunstnere og det bredere er-

hvervsliv en kategori for sig, hvor der løbende ydes støtte til nye projekter.

Det nordiske aspekt af KIA er en del af projektets egen erfaringsudveksling og videngenerering, men forankrer også de nordjyske aktiviteter i aktører og strategier uden for regionen. Konkret er procesoperatørerne og projektets deltagende forskere en del af den internationale erfaringsudveksling og knytter de konkrete aktiviteter i projektet til det nordiske samarbejde.

5.3.2 Undersøgelsesdesign

Det er ikke muligt på baggrund af modellen at måle direkte på de samfundsmæssige effekter, som projektet vil bidrage til. Øget innovation og omsætning i det samlede erhvervsliv i regionen vil først vise sig på lang sigt. Det samme er tilfældet for tiltrækning af kvalificeret arbejdskraft. Derfor er det nødvendigt at se på projektets resultater og brugerrettede effekter for derigennem at kunne sandsynliggøre de fremtidige samfundsmæssige effekter (jf. afsnit 4.3).

Der er i forbindelse med projektets start lavet en undersøgelse, som har belyst situationen i virksomhederne inden for områder som samarbejde, værdiskabelse og innovation. Undersøgelsen skal bruges til at vurdere i hvor høj grad, virksomhederne har oplevet effekter af deltagelse i projektet. Med udgangspunkt i den indledende undersøgelse er det muligt at lave en eftermåling, som viser de effekter, projektet har skabt og forventes at skabe. Væsentligt for undersøgelsesdesignet er virksomhedernes

motivation og behov. Her er det generelt for virksomhederne i de nordjyske kreative interaktioner, at de forventer værdiskabelsen kommer til udtryk gennem en styrket gearing af deres virksomhed internt, som vil kunne bidrage til en styrkelse, når døningerne af den finansielle krise (med start i 2008) aftager. En væsentlig indikator for interaktionerne er derfor, om virksomhederne oplever, at forløbene har bidraget til denne gearing.

Da der er relativt få deltagende virksomheder og kunstnere med i projektet, er det ikke formålstjenligt at bruge en spørgeskemaundersøgelse til at sige noget om den samlede effekt af projektet. Selvom resultaterne kan inddeles efter nogle få kategorier for virksomhederne, ved man heller ikke på forhånd præcist, hvordan det medfører værdi og skaber forandringer – og innovationen kan nemt skabe uforudsete forandringer, der også har værdi. Derfor er det en god idé at basere undersøgelsen på interviews med relevante aktører, så det er muligt at spørge ind til de effekter, der er opnået. Relevante kilder kunne i den sammenhæng være en kombination af projektpartnere, interessenter omkring projektet, der har erfaring med kreative alliancer, nye potentielle slutbrugere i form af både virksomheder og kunstnere samt eksterne eksperter med viden på området.

Med udgangspunkt i de opstillede kriterier til effektmåling (jf. afsnit 4.4.4) beskriver vi i det følgende de områder, der skal spørges til for at kunne vurdere projektets effekter.

5.3.2.1 Konkurrencekraft

For at vurdere, om der er tale om øget konkurrencekraft på baggrund af KIA-projektet, er det nødvendigt at undersøge, hvordan resultaterne giver værdi for virksomhederne. Øget konkurrencekraft kan for virksomheden optræde både som interne og eksterne forhold, i form af for eksempel øget omsætning, bedre innovationskultur, styrket brand eller øget differentiering. For at undersøgelsen har en ramme, er det nødvendigt at bruge projektets eksperter til at få defineret og uddybet (operationaliseret), i hvilke former man vil kunne identificere den øgede konkurrencekraft.

Når de typer af forandringer, som virksomhederne vil kunne opleve, er blevet kvalificeret, er det muligt at spørge deltagende virksomheder, relevante interessenter og eksperter på feltet i hvor høj grad, projektet har ført til resultater og effekter og forventes at føre til effekter fremadrettet. Relevante spørgsmål i den forbindelse er:

Udførelse og relevans

- Hvilke resultater har aktiviteterne ført til hos virksomhederne, fx nye produkter, organisations- eller samarbejdsformer?
- I hvilken grad og hvordan har de medførte resultater været relevante for virksomheden?

Forandring

- Hvilke forandringer har resultaterne medført for virksomhederne, fx mulighed for at tage højere

pris for produkter, differentiering fra konkurrenter, styrket brand, nye produktudviklingskompetencer, forbedret innovationskultur i virksomheden eller i samarbejde med andre?

Værdi

- Hvilken værdi har forandringerne skabt?
- I hvor høj grad vil de resultater, virksomheden har opnået, have effekter for virksomheden, fx i forhold til marketing og salg, produktion, produktudvikling, forretningsudvikling og differentiering fra konkurrenter?

Udbredelse og holdbarhed

- Hvor holdbare er effekterne på længere sigt?
 - I hvor høj grad forventer virksomhederne at gøre brug af resultaterne og holde fast i forandringerne på længere sigt?
 - I hvor høj grad har resultaterne ført til varige adfældsændringer?
 - I hvilken udstrækning bliver projektet understøttet eller modarbejdet af projektets kontekst i form af beslægtede projekter, initiativer og strategier på området?

5.3.2.2 Bedre rammevilkår for kreative alliancer

Effekterne af de forbedrede rammevilkår skal vurderes ud fra, om den viden og metodik, der skabes i forbindelse med projektet, vil ligge til grund for mere givende kreative alliancer i fremtiden, eller om den vil tilføre værdi til de eksisterende samar-

bejder. Bedre rammebetingelser for kreative alliancer kunne være i form af ny viden om hvilke faktorer, der understøtter samarbejdet mellem kunstnere og det bredere erhvervsliv, hvordan den udvikling, virksomhederne opnår, fastholdes på længere sigt, eller hvordan kreative alliancer kan bruges til at skabe bl.a. øget omsætning og organisationsudvikling. Her er det også nødvendigt at gøre brug af projektets eksperter og forskere for at præcisere (operationalisere), hvad bedre rammevilkår i den forbindelse mere præcist kan være.

Herefter er det muligt at spørge de relevante interessenter – i dette tilfælde de deltagende forskere, kunstnere og virksomheder samt eksterne interessenter og eksperter – i hvor høj grad de forbedrede rammevilkår er blevet skabt. Relevante spørgsmål i den forbindelse kunne være:

Udførelse og relevans

- I hvilket omfang har man opnået relevant og brugbar viden gennem forskningen?
- I hvilken grad er der blevet udviklet relevante målemetoder?

Forandring

- Hvordan har den nye viden bidraget til forandringer i projektet?
 - I hvor høj grad har den nye viden ændret på de eksisterende samarbejder og bidraget til at gøre dem bedre?

- I hvor høj grad har den nye viden bidraget til positiv ændret adfærd blandt virksomheder og kunstnere?
- I hvor høj grad har den nye viden bidraget til læring eller ændret adfærd uden for projektet?

Værdi

- Hvilken værdi har den nye viden og de forandringer, det har skabt?
 - I hvor høj grad bidrager den ny viden og metodik til fremadrettet at kunne lave mere værdifulde samarbejder mellem kunstnere og virksomheder i det bredere erhvervsliv?

Udbredelse og holdbarhed

- Hvor holdbare er effekterne på længere sigt?
 - I hvor høj grad er der igangsat processer, der er med til at udbrede den nye viden og metodik uden for projektet?
 - I hvor høj grad forventes det, at den nye viden og metodik vil blive brugt i fremtiden af relevante aktører?
 - I hvilken udstrækning bliver projektet understøttet eller modarbejdet af projektets kontekst i form af beslægtede projekter, initiativer og strategier på området.

6 Metode

Modellen er blevet udviklet på baggrund af en gennemgang af eksisterende relevant materiale omkring evaluering og effektmåling samt interne workshops, interviews og møder med en række eksperter og interessenter.

Følgende eksperter har bidraget til modeludviklingen i forbindelse med interviews og møder:

- Trine Bille, CBS, lektor, ph.d. på CBS og tilknyttet Imagine...Creative Industries Research
- Eskild Hansen, direktør i Eskild Hansen Strategibureau
- Christian Ørsted Brandt, chefkonsulent VisitDenmarks analyseafdeling
- Christian Duelund Græm, ekspert i evalueringer og specialkonsulent i København Kommune

- Annemarie Munk Riis, partner Iris Group, ekspert i effektmåling og performanceregnskab
- Søren Würtz, konsulent, Center for Kultur- og Oplevelsøkonomi

Undervejs i processen er modellen blevet kvalificeret for at sikre størst mulig anvendelighed og opbakning til den. I forbindelse med projektet er der blevet nedsat en referencegruppe bestående af:

- Claus Svenstrup og Carsten Mogensen, Region Nordjylland
- Vibeke Dyrvig, Region Midtjylland
- Anders Johansen, Region Syddanmark
- Trine Fedreheim, Region Sjælland
- Rune Holm Andersen, Region Hovedstaden

Udover møderne i referencegruppen er der afholdt et seminar i regi af InViO, Innovationsnetværk for Videnbaseret Oplevelsesøkonomi, med partnerne RUC, Aalborg Universitet, Teknologisk Institut og Center for Kultur- og Oplevelsesøkonomi (CKO). På seminaret har alle med interesse for området haft mulighed for at kvalificere og debattere modellen og brugen heraf. På mødet deltog 14 personer.

Endelig er de studerende på Aalborg Universitet blevet inddraget i form af en onsdagsforelæsning på Humanistisk Informatik, hvor vi præsenterede og diskuterede vores indledende overvejelser med de studerende.

7 Litteratur

Brinkmann, S., & Kvale, S., 2009: Interview: Introduktion til et håndværk (2. udg.). København: Hans Reitzels Forlag

Copenhagen Entertainment (2010): Danske Indholdsproducenter. Film, tv og computerspil i tal 2009, Copenhagen Entertainment.
computerspilszonen.dk/sites/computerspilszonen.dk/files/rapportfiler/Danske_indholdsproducenter_i_tal_2009.pdf

Erhvervs- og Byggestyrelsen (2010): Evalueringsguide. Til inspiration for evaluering og effektmåling i de regionale vækstfora. Temahæfter fra Erhvervs- og Byggestyrelsen. Silkeborg: Erhvervs- og Byggestyrelsen
www.ebst.dk/file/47400/evalueringsguide.pdf

HUR (2005): Oplevelsesøkonomi i Hovedstadsregionen – perspektiver og forslag til seks kreative brancher. Rambøll Management/Hovedstadens UdviklingsRåd.

Johansen, Lise (red.): ABS – Attraktionernes betydning for samfundet. ODA, Oplevelsesudvikling i Danske Attraktioner.
ipaper.ipapercms.dk/Syddanskturisme/ODA/ABSAttraktionernesbetydningforsamfundet/?Page=3

Jysk Analyse A/S (2009): Attraktioner og Events i samfundsmæssigt perspektiv. Analyse gennemført for midtjysk turisme. Midtjysk turisme.
www.midtjyskturisme.com/Files/Filer2010/Vidensbank/Nøgletal/Attraktioner_og_events_i_samfundsmæssigt_perspektiv.pdf

KK-stiftelsen (2008): Fra möten til tillväxt? Effektvärdering af KK-stiftelsens satsning på oplevelsesindustri.

Kvale, Steinar (2008): Interview. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview. København: Hans Reitzel.

Kusek, J. Z. & R. C. Rist (2004): Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System, Washington DC: The World Bank

Lund, J. M., Nielsen, A.P., Goldschmidt, L., Dahl, H. & Martinsen, T. (2005): Følelsesfabrikken. Oplevelsesøkonomi på dansk. København: Børsens Forlag.

Lund, Mogens (2009): Effektmåling i Fødevareministeriet – forslag til prioriterings- og metodegrundlag. Fødevareøkonomisk Institut. Afdelingen for Produktion og Teknologi.
www.foi.life.ku.dk/Publikationer/FOI_serier/~//media/Foi/docs/Udredning/Produktion%20og%20teknologi/FE_Rapport_effektmaaling%20i%20FVM_final_3_juli09%20%202.ashx

Manto (2011): Analyse af events som driver for turisme, arbejdspladser og branding. Sønderborg Erhvervs- og Turistcenter, Manto
www.set-sonderborg.dk/userfiles/file/1864/Analyse_%20af_events_%20samfundsoekonomiske_effekter_040211.pdf

Olsen, Henning, 2006: Guide til gode spørgeskemaer. København: Socialforskningsinstituttet.
www.sfi.dk/graphics/SFI/Pdf/Rapporter/2006/0611_Guide_til_gode_Spoergeskemaer.pdf

Rambøll (2011): De danske musikfestivaler. Den kulturelle og økonomiske betydning. København: Rambøll
musikzonen.dk/media/25387/2011_musikfestivaler-rapport_marts.pdf

Rambøll Management (2009): Betydningen af Danmarks Smukkeste Festival for Skanderborg Kommune. København: Rambøll Management/Skanderborg Festivalklub
www.smukfest.dk/dokumenter/pfd/Vaerdien_af_dsf_for_skb.pdf

Reg Lab (2008a): Fokusanalyse. Oplevelsesbaseret forretningsudvikling. København: Reg Lab

Reg Lab (2008b): Cases. Oplevelsesbaseret forretningsudvikling. København: Reg Lab

South, Joanne (uden årstal): Return on investment. Partnership evaluation – a best practice guide, Arts & Business.
www.artsandbusiness.org.uk/media%20library/Files/Research/How%20to%20evaluate%20partnerships%20a%20guide%20FINAL.pdf

Sport Event Denmark, Wonderful Copenhagen og VisitDenmark (2007): Effektmåling af sports-, kultur- og erhvervsbegivenheder.
sporteventdenmark.com/~media/Baseline_site/Analyser/Effektanalyseafsportskulturog_erhvervsbegivenheder.ashx

Sport Event Denmark (2009): Effektmåling og frivillighedsundersøgelse EM vandski 2009 Vallensbæk, Sport Event Denmark
sporteventdenmark.com/Analyser/~media/Baseline_site/Analyser/Egne/EM%20vandski%202009_%20Sport%20Event%20Denmark.ashx

Zhang, Jie (2010): Investigation on the economic contribution of the cultural and creative industries in Denmark from a regional perspective. Working paper. Neksø: CRT – Center for Regional og Turismeforskning
www.crt.dk/Workingpaper_economic_contribution_cultural_creative_industries_Denmark_regional_perspective_Jie_Zhang_CRT_2010.pfd

Økonomistyrelsen, red. (2010a): Case-samling – inspiration til effekt.
www.oes.dk/OEAV/Vejledninger/~Files/ØAV/Vejledninger/Økonomistyring/Case-samling%-20inspiration%20til%20effekt.ashx

Økonomistyrelsen (2010b): Ramme for case-samlingen – inspiration til effekt.
[www.oes.dk/OEAV/Vejledning/~media/Files/ØAV/Vejledninger/20Casesamlingen%20-%20inspiration%20til%20effekt%20\(2\).ashx](http://www.oes.dk/OEAV/Vejledning/~media/Files/ØAV/Vejledninger/20Casesamlingen%20-%20inspiration%20til%20effekt%20(2).ashx)

8 Slutnoter

- 1 Se f.eks. Lund et al. (2005): Følelsesfabrikken. Oplevelsesøkonomi på dansk.
- 2 Modellen er dermed ikke umiddelbart tiltænkt events. Det er set i lyset af, at der allerede findes en udbredt model til effektvurdering af events (Sport Event Denmark, 2009). Vi er dog blevet opmærksomme på, at modellen også kan anvendes til at skabe klarhed over årsager og virkninger i relation til events og til at vurdere ikke mindst de kulturelle og langsigtede effekter.
- 3 Se f.eks. Erhvervs- og Byggestyrelsen 2010, KK-Stiftelsen 2008, Økonomistyrelsen 2010 m.fl.
- 4 Se Lise Johansen (red.), 2008: ABS – Attraktionernes betydning for samfundet.
- 5 Se Sport Event Danmark m.fl. 2007: Effektmåling af sports-, kultur- og erhvervsbegivenheder.
- 6 Økonomistyrelsen 2010.
- 7 Vi har her valgt at bruge de mere mundrette danske betegnelser vel vidende, at der i faglitteraturen på området ofte anvendes de engelske betegnelser: output, outcome og impact, fordi de mere præcist angiver forskellen mellem resultater og effekter. Når vi i det følgende anvender ordene resultater og effekter, er det altså i en ganske præcis forståelse af ordene, hvor resultater henviser til de leverancer eller produkter, der skabes via projektets aktiviteter i løbet af projektperioden, mens effekterne henviser til virkningerne af projektet på kort og langt sigt.

- 8 Økonomistyrelsen 2010b: Ramme for Case-samlingen – inspiration til effekt eller Kusek 2004.
- 9 Økonomistyrelsen 2010b: Ramme for Case-samlingen – inspiration til effekt.
- 10 Efter Økonomistyrelsen 2010b: Ramme for Case-samlingen – inspiration til effekt, p. 27.
- 11 Se mere om udformningen af spørgeskemaer i Henning Olsen, 2006: Guide til gode spørgeskemaer.
- 12 Se mere om bl.a. kvalitative undersøgelser, interviews, semi-strukturerede kvalitative interviews og interviewguides i Brinkmann & Kvale, 2009: Interview: Introduktion til et håndværk eller Steinar Kvale, 2008: Interview. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview.
- 13 Reg Lab 2008: Fokusanalyse. Oplevelsesbaseret forretningsudvikling.